

**ERIKOISSAIRAANHOIDON ESIMIESTEN KOKEMUKSIA
OSALLISTAVASTA JOHTAMISESTA ORGANISAATIOKULTTUURIN
MUUTOKSESSA**

Mari Jokiniemi

2140227

Pro gradu -tutkielma

Hoitotieteen ja

terveyshallintotieteen

tutkimusyksikkö

Terveystieteiden

Oulun Yliopisto

Syyskuu 2019

TIIVISTELMÄ

Mari Jokiniemi:

Erikoissairaanhoidon esimiesten kokemuksia osallistavasta johtamisesta organisaatiokulttuurin muutoksessa

Pro gradu -tutkielma: 57 sivua, 3 liitettä
Syyskuu 2019

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata esimiesten kokemuksia osallistavasta johtamisesta organisaatiokulttuurin muutoksessa. Tutkimustehtävänä oli etsiä vastausta seuraavaan kysymykseen: Miten esimiehet puhuvat osallistavasta johtamisesta organisaatiokulttuurin muutoksessa? Organisaatiokulttuurilla, joka rakentuu vuorovaikutuksessa sosiaalisessa ympäristössä, tarkoitetaan organisaatiossa olevia tuttuja ajattelumalleja ja toimintatapoja. Organisaatiokulttuurin muutoksen näkökulma perustuu Hatchin kulttuurisen dynamiikan malliin, jossa on neljä tasoa ja niiden väliset vuorovaikutukselliset prosessit. Osallistavalla johtamisella tarkoitetaan johtamistyyliä, jossa tavoitteet, tieto ja vastuu jaetaan organisaatiossa. Jatkuvien muutosten keskellä olevien terveydenhuollon organisaatioiden esimiesten kokemuksia on tärkeää tutkia, jotta saadaan ajankohtaista tietoa tavoiteltaessa entistä potilaskeskeisempää ja laadukkaampaa hoitoa. Kriittisellä diskurssianalyysillä aihealuetta voitiin tarkastella syvällisemmin ja pyrkiä nostamaan esille piiloisia, valtasuhteisiin liittyviä näkökulmia.

Tämän tutkimuksen taustalla oli konkreettinen tapausesimerkki, jonka kautta osallistavaa johtamista organisaatiokulttuurin muutoksessa tarkasteltiin. Tapaus on erään yliopistollisen sairaalan muutosprosessi, jonka tavoitteena on organisaatiokulttuurin muuttaminen osallistavan johtamisen keinoin. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Aineisto koostui kyseiseen muutosprosessiin osallistuneiden esimiesten (n=10) vastauksista. Aineisto analysoitiin syvenevästi diskurssianalyysin kolmella tasolla: tekstitaso, tulkinnallinen ja kriittinen taso. Analyysissa syntyi viisi diskurssia: yhteisössä on muutoksen voima -diskurssi, yhteisön monimuotoisuuden diskurssi, yksilöt yhteisön sisällä -diskurssi, esimies esimerkin näyttäjänä -diskurssi ja joustavuuden diskurssi.

Tutkimustulokset lisäävät ymmärrystä esimiesten mahdollisuuksista vaikuttaa organisaatiokulttuurin muutokseen osallistamalla työntekijöitä aktiivisiksi ja vastuullisiksi toimijoiksi. Tämä vaikuttaa vallan jakautumiseen organisaatiossa muokaten siten sisäisiä rakenteita. Esimiesten on tarpeellista huomioida työntekijät yksilöinä, mutta myös ymmärtää yhteisön dynamiikkaa. Esimiehet kokevat itsensä esimerkin näyttäjänä, mutta toisaalta myös taustavaikuttajina. Osallistava johtaminen koettiin olennaisen tärkeänä organisaatiokulttuurin muutoksessa ja siinä onnistumisessa.

Avainsanat: osallistava johtaminen, organisaatiokulttuuri, organisaatiokulttuurin muutos, diskurssianalyysi, kriittinen diskurssianalyysi

University of Oulu

Faculty of Medicine, Unit of Nursing Science and Health Management, Health Management Science

ABSTRACT

Mari Jokiniemi:

Special health care nurse leaders' experiences of participative leadership in organizational culture change

Pro Gradu Thesis: 57 pages, 3 appendices
September 2019

The aim of the study was to describe nurse leaders' experiences of participative leadership in organizational culture change. The research task was to find an answer to the following question: How do the nurse leaders talk about participative leadership in organizational culture change? Organizational culture, which builds up in interaction in social environment, comprehends familiar ways of thinking and acting that are existing in an organization. Organizational culture change is approached through Hatch's cultural dynamics model of four levels and their interactive processes. Participative leadership refers to a style of leadership in which the goals, knowledge and responsibilities are shared within an organization. Studying the experiences of nurse leaders amidst ongoing changes in health care organizations is important so that current information is obtained when aiming at more patient-centered care with higher quality. Using critical discourse analysis, the subject could be examined more deeply, and hidden standpoints connected with power relations could be pointed out.

This study is based on a specific case example of a university hospital, whose goal is to change organizational culture by means of participative leadership. The material of the study was collected using a theme interview. The material consisted of the answers of the nurse leaders (n=10) who participated in the above-mentioned change process. The material was analysed using the three levels of discourse analysis: textual, interpretative and critical. As a result, five discourses were discovered: community owns strength of change, diversity of community, individuals inside community, a nurse leader leading by example and flexibility.

The results increase understanding of nurse leaders' possibilities to affect organizational culture change by engaging nursing staff as active and responsible actors. This has an important impact on sharing power in an organization, and consequently, modifying inner structures. Nurse leaders need to regard nursing staff as individuals, but they also need to understand the dynamics of community. Nurse leaders feel that they are setting an example, but also on the other hand, staying as prominent figures in the background. Participative leadership was experienced essential in organizational culture change and in succeeding in it.

Keywords: participative leadership, organizational culture, organizational culture change, discourse analysis, critical discourse analysis

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS	1
2	ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOS JA OSALLISTAVA JOHTAMINEN	5
2.1	Organisaatiokulttuuri	5
2.2	Scheinin organisaatiokulttuurin malli ja Hatchin kulttuurisen dynamiikan malli	6
2.3	Terveystenhuollon esimiestyö organisaatiokulttuurin muutoksessa	7
2.4	Osallistava johtaminen organisaatiokulttuurin muutoksessa	9
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	17
3.1	Tapausesimerkki ja tutkimuksen konteksti	17
3.2	Aineiston keruu	18
3.3	Tutkimuksen eettisyys	19
3.4	Diskurssianalyysi teoriana	20
3.4.1	Diskurssi	20
3.4.2	Diskurssianalyysi	22
3.4.3	Kriittinen diskurssianalyysi vallan näkökulmasta	23
3.5	Analyysin vaiheet	24
4	TUTKIMUSTULOKSET	26
4.1	Yhteisössä on muutoksen voima -diskurssi	26
4.2	Yhteisön monimuotoisuuden diskurssi	33
4.3	Yksilöt yhteisön sisällä -diskurssi	36
4.4	Esimies esimerkin näyttäjänä -diskurssi	39
4.5	Joustavuuden diskurssi	40
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	43
5.1	Tutkimustulosten tarkastelua	43

5.2	Tutkimuksen luotettavuus	47
5.3	Johtopäätökset	51
5.4	Jatkotutkimusaiheet	52
LÄHTEET		53
LIITTEET		

1 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

Niin suomalainen kuin kansainvälinenkin terveydenhuolto on jatkuvien uudistusten keskellä. Terveysthuollon muutokset kohdistuvat rakenteisiin, lainsäädäntöön, mutta myös työn sisältöihin (Hakulinen ym. 2012). Haasteena on korkealaatuisten ja tehokkaiden terveydenhuollon palveluiden tuottaminen sekä tyytyväisen ja sitoutuneen työvoiman yhteensovittaminen kompleksisten muutosten keskellä (Khan ym. 2018). Palvelujen yhdistäminen kokonaisuuksiksi, joissa asiakas on keskiössä sekä eriarvoisuuden vähentäminen, ovat hallituksen kärkihankkeina (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017). Terveysthuollon palvelujen kehittämiseen vaikuttaa myös muuttunut käsitys asiakkuudesta sekä palvelutarpeiden muuttuminen. Myös palvelujen laatuun kohdistuu erilaisia odotuksia kuin aikaisemmin. (Stenvall & Virtanen 2012.)

Terveysthuollon kompleksisuus haastaa sen johtamista, ja esimiehet kohtaavat jokapäiväisessä työssä monenlaisia haasteita, muun muassa keskenään ristiriitaisia prioriteetteja (Aroh ym. 2011, Nelson-Brantley & Ford 2017). Muutosten keskellä tarvitaan muutoksen johtamista ja erilaisia johtamistyyplejä, jotta voidaan täyttää nykypäivän vaatimukset (Boomer & McCormack 2010, Salmela ym. 2012, Boyal & Hewison 2016). Organisaatioissa tarvitaan osaavia esimiehiä, jotka saavat koulutusta ja tukea oman osaamisensa kehittämiseen. Tätä kautta he voivat auttaa työntekijöitä kohti parempaa työsuoritusta. (Khan ym. 2018.) Terveysthuollon muutokset ovat usein monimutkaisia prosesseja, joita koko järjestelmä muokkaa, mutta erityisesti ihmiset organisaation sisällä muokkaavat organisaatiokulttuuria (Booth 2010). Moderni terveydenhuolto vaatii reflektointia ja osallistavaa johtamista. Johtaminen on tärkeä osa vaikuttavaa, potilaskeskeistä ja laadukasta hoitotyötä. (Boomer & McCormack 2010, Blegen & Severinsson 2011, Ingelsson ym. 2018.)

Hoitotyöntekijät ovat tärkeässä roolissa terveydenhuollossa; heidän taitojensa sekä osaamisensa kehittäminen onkin siksi hyvin tärkeää (Blegen & Severinsson 2011). Kompleksisessa ja dynaamisessa toimintaympäristössä on tärkeää ottaa huomioon heidän mielipiteensä sekä ymmärrys ja osaaminen, jotta parempia hoitotyön tuloksia saadaan aikaan. (Anonson ym. 2014.)

Osallistava johtaminen on yksi tapa vastata nykypäivän terveydenhuollon vaatimuksiin. Se tarkoittaa organisaatiossa yhdessä jaettua visiota ja tavoitetta sekä erilaisten näkemysten ja tiedon jakamista. (Juuti 2013, Hess 2014). Osallistava johtaminen voidaan nähdä myös työntekijöille annettuina mahdollisuuksina ja vastuun jakamisena (Dickson & Smith 2013, Lott 2016). Työntekijöitä osallistamalla voidaan parantaa hoitotyön tuloksia, koska osallistavalla johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työsuorituksiin myönteisesti (Garcia-Sierra ym. 2016). Esimiehet voivat omalla toiminnallaan, tavoitteita asettamalla ja osallistavalla johtamisella ohjata organisaatiokulttuurin muutosta haluttuun suuntaan. Voidaan myös sanoa, että osallistava johtaminen on sopeutumista jatkuvaan muutokseen. (Thomas ym. 2011, Burkman ym 2012.)

Organisaatiokulttuuri rakentuu vuorovaikutuksen kautta sosiaalisessa ympäristössä, johon jokainen työntekijä tuo omat kokemuksensa ja ajattelutapansa. Organisaatiokulttuuri opitaan sosiaalisessa ympäristössä vuorovaikuttamalla. (Hofstede 2003, Allan ym. 2014.) Se tarkoittaa niitä totuttuja toimintatapoja sekä selitys- ja ajattelumalleja, joita organisaatiossa on olemassa (Juuti & Virtanen 2009). Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin muutosta lähestytään Hatchin (2013) kulttuurisen dynamiikan mallin kautta. Se sisältää neljä tasoa: perusoletukset, arvot, artefaktit ja symbolit. Nämä tasot ovat kehällä ja keskenään vuorovaikutuksessa. Organisaatiokulttuurin muutosta edistäviä tekijöitä ovat laaja osallistuminen muutokseen, esimiesten ja johdon tuki, osaamisen kehittäminen, jatkuva laadukas työskentely ja myönteisten tulosten leviäminen ympäri organisaatiota. Organisaatiokulttuurin muutokselle voi olla myös esteitä. Niitä voivat olla muutoksen kompleksinen luonne, johtamisen epävakaus, keskenään kilpailevat vaatimukset, ympäristön muutoshaluttomuus, resurssien niukkuus tai vaikkapa tekniset haasteet. (Tappen ym. 2017.)

Organisaatiokulttuuria ja sen muutosta sekä erilaisia johtamistyyplejä on tutkittu runsaasti. Kuitenkin nykyaikainen terveydenhuolto ja sen kompleksisuus kutsuvat meitä tutkimaan uudelleen organisaatioita ja sitä, miten näemme muutokset nyt (Booth 2010). On tarpeen myös tutkia niitä asioita, jotka edistävät ja helpottavat organisaatiokulttuurin muutosta ja siinä onnistumista. Näin voidaan saada lisää varmuutta ja osaamista terveydenhuollon esimiehille jatkuvien muutosten keskelle. (Schuller 2015, Nelson-

Brantley & Ford 2017.) Empiiristä tutkimusta siitä, kuinka johtajat kokevat roolinsa isossa organisaatiokulttuurin muutoksessa, on vähän. On siis tarve tutkimukselle siitä, miten esimiehet tulkitsevat ja rakentavat muutostehtäviä. (Uvhagen ym. 2018.) Lisäksi myös esimiesten asenteista ja toimintamalleista organisaatiotasoa suppeammalla tasolla on vielä varsin vähän tutkimusta (Sullivan ym. 2017). Osallistavan johtamisen tutkimisessa on syytä tutkia edelleen sen vaikutusta organisaatioon ja hoitotyön tuloksiin (Anderson 2011). Tutkimuksen näkökulmana tulisi olla myös se, että johtaminen nähdään vastavuoroisena prosessina, jossa konteksti ja ihmissuhteet ovat olennaisia (Anonson ym. 2014).

Jatkuva muutos on myös osa psykiatrasta hoitotyötä, aivan kuten se on osa koko yhteiskuntaa ja terveydenhuoltoa. Esimiehillä on tärkeä velvollisuus olla mukana ja ymmärtää jatkuvan organisaatiokulttuurin muutosprosessin merkitys organisaatiossa. He tarvitsevat herkkyyttä, kliinistä osaamista työhönsä sekä eettistä ja moraalista tietoisuutta psykiatrisen hoitotyön kehittämiseen. Organisaatiokulttuurin muutoksien tavoitteena on oltava potilaiden hyvä hoito. (Blegen & Severinsson 2011.)

Diskurssianalyysin avulla kulttuuristen merkitysten tarkasteleminen on luontevaa erityisesti sen vuoksi, että diskurssianalyysissä on kyse todellisesta ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Merkitykset ovat vahvasti kontekstisidonnaisia; ne kiinnittyvät niin yksittäisiin hetkiin ja tilanteisiin kuin myös laajempaan kulttuuriseen ympäristöön. (Jokinen ym. 2016.) Diskurssianalyysin avulla voidaan tarkastella ihmisten osallisuutta kulttuurin diskursseissa. Analyysissä pyritään tunnistamaan ne diskurssit, jotka paljastavat jotain osallistavan johtamisen ja organisaatiokulttuurin luonteesta. Diskurssianalyysi pyrkii lisäämään ymmärrystä niistä prosesseista, joista todellisuus muodostuu. Kun organisaatiossa tullaan tietoiseksi todellisesta kulttuurista ja opitaan ymmärtämään sen luonnetta, voidaan kulttuuria kehittää. (Juhila 2016.)

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa laajoja selityksiä erilaisille asioille, vaan tuoda esille esimiesten kokemukset ja sen, miten he puhuvat osallistavasta johtamisesta organisaatiokulttuurin muutoksessa juuri tässä tietyssä kontekstissa. Tutkimuksen analyysi perustuu kriittiseen lähestymistapaan, koska organisaatio nimenomaan rakentuu valtasuhteista ja vuorovaikutteisesta sosiaalisesta ympäristöstä. (Jokinen ym. 2016.) Kriittinen analyysi soveltuu hyvin myös kokemusten analysoimiseen, koska

ihmisten kokemukset nähdään siinä tärkeinä. Diskurssit ovat olennainen osa kokemustodellisuuden syntymistä ja muotoutumista. Tämä tarkoittaa sitä, että tunteet ja elämykset ovat mukana analysoinnissa. (Remes 2014.)

Kriittiseen analyysiin liittyy vuorovaikutuksen lisäksi myös sosiaaliset käytännöt, ja siinä ilmiöitä tarkastellaan suhteessa menneisyyteen. Kulttuuri määrittelee diskurssit ja inhimillisen toiminnan. Organisaatiokulttuuria tutkittaessa diskursseja tarkastellaan niin yksilön, ryhmän kuin kokonaisen organisaation tasoilla. Kriittisessä analyysissä teksteistä valitaan ne diskurssit, jotka ovat merkityssuhteessa ympärillä olevaan maailmaan. Tekstejä analysoidessa tuodaan esiin tekstin ja ympäröivän maailman välinen suhde. (Remes 2014.)

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan organisaatiokulttuuria, organisaatiokulttuurin muutosta sekä osallistavaa johtamista terveydenhuollon kontekstissa aikaisemmin tehdyn tutkimuksen kautta. Tutkimuksen toteutus -osassa määritellään tässä tutkimuksessa käytettävää diskurssin käsitettä, diskurssianalyysia ja kriittisen diskurssianalyysin tulkintateoriaa vallan näkökulmasta. Diskurssianalyysin tarkasteleminen teoreettisena viitekehyksenä on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta diskurssianalyysin lähestymistapojen moninaisuuden vuoksi (Siltaja & Vehkaperä 2011).

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata esimiesten kokemuksia osallistavasta johtamisesta organisaatiokulttuurin muutoksessa. Tavoitteena on ymmärtää esimiesten mahdollisuuksia edistää organisaatiokulttuurin muutosta ja osallistavan johtamisen merkitystä sille. Kriittisellä diskurssianalyysilla halutaan osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun organisaatiokulttuurin muutoksesta terveydenhuollossa ja osallistavasta johtamisesta. Tutkimuksessa pyritään paljastamaan suppeassa kontekstissa valtasuhteisiin liittyviä piiloisia mahdollisuuksia ja esteitä.

Tutkimustehtävä:

Miten esimiehet puhuvat osallistavasta johtamisesta organisaatiokulttuurin muutoksessa?

2 ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOS JA OSALLISTAVA JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys lähestyen sitä ensin organisaatiokulttuurin määrittelemisellä, jonka jälkeen avataan organisaatiokulttuurin muutosta Scheinin organisaatiokulttuurin mallin ja Hatchin kulttuurisen dynamiikan mallin kautta. Lisäksi käsitellään terveydenhuollon esimiestyötä ja osallistavaa johtamista organisaatiokulttuurin muutoksessa.

2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin näkökulma on tullut vahvasti mukaan organisaatiotutkimukseen 1980-luvulla. Se on ollut runsaan tutkimuksen kohteena jo vuosikymmenien ajan, mutta varsinaista yksimielisyyttä kyseisestä käsitteestä ei ole muodostunut. Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä sekä totuttuna toimintana että ajattelu- ja selitysmalleina. (Juuti & Virtanen 2009.) Jokainen ihminen tuo siihen mukanaan omat ajattelumallinsa, tunteensa ja kokemuksensa. Kulttuuri ei ole perittyä, vaan se opitaan. Se rakentuu sosiaalisessa ympäristössä vuorovaikutuksen avulla. (Hofstede 2003, Allan ym. 2014.) Arvot ja symbolit ovat keskeisessä roolissa organisaatiokulttuurin ilmiötä tarkasteltaessa. Organisaatiokulttuuri sisältää sekä esillä olevat että piiloiset toimintatavat ja organisaation piirteet. Esillä olevat, kuvatut toimintatavat, organisaatorakenne ja luodut yhteiset arvot ovat näkyviä kulttuurin osia. Näiden lisäksi organisaatiossa on toinen, piiloisempi kerros, joka sisältää muun muassa rutiinit, tunteet, vuorovaikutuksen, ryhmdynamiikan ja organisaation epävirallisen rakenteen. Organisaatiokulttuuri, etenkin sen pinnan alla oleva puoli, on vaikeasti havaittavissa. Se on erittäin vahva vaikuttaja organisaation elämässä ja näin ollen myös organisaatiokulttuurin muutoksessa. Olennaista on myös huomioda se, että organisaation sisällä voi olla myös toisistaan hyvin poikkeavaakin kulttuuria. Tästä ilmiöstä käytetään nimitystä mikrotrendi. (Juuti & Virtanen 2009.)

Postmodernissa lähestymistavassa organisaatiokulttuuri nähdään jatkuvasti rakentuvana ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa, kuten myös vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Yksilöt nähdään osana vuorovaikutusta ja jokaisella on omat intressinsä organisaation sisällä. Organisaatio ei ole staattinen, aikaan ja paikkaan sidottu, vaan se

elää osana sen hetkistä todellisuutta rakentuen koko ajan uudelleen. Postmoderni lähestymistapa on tuonut mukanaan entistä monimuotoisemman ja väljemmän tavan tutkia organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri nähdään ilmiönä monimuotoisena ja erilaisten kontekstien, kuten historiallisten, poliittisten, kulttuuristen ja sosiaalisten kontekstien vaikuttamana. Lisäksi myös subjektin merkitys korostuu sekä tutkittavan että tutkijan osalta. Postmodernissa näkökulmassa myös vallan merkitys organisaatiokulttuurissa on olennaisen tärkeä. (Huhtala 2006.)

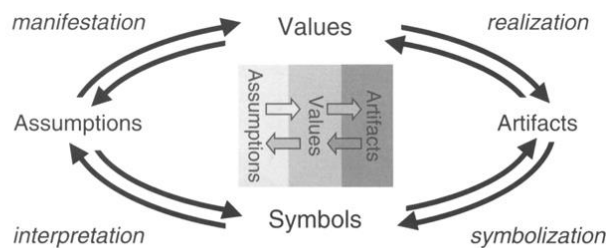
2.2 Scheinin organisaatiokulttuurin malli ja Hatchin kulttuurisen dynamiikan malli

Schein (1991) on määritellyt kulttuurin opittuna, kokemuksista syntyvänä dynaamisena tapahtumana, joka on muutettavissa. Hän on jakanut kulttuurin kolmeen tasoon, jotka ovat perusoletukset, arvot sekä artefaktit. Ensimmäisellä tasolla ovat ihmistyön aikaansaannokset eli artefaktit. Tämä taso on näkyvillä oleva, mutta se ei aina ole tiedostettu, ihmisten rakentama sosiaalinen ja fyysinen ympäristö. Se sisältää kirjoitetun ja puhutun kielen sekä käyttäytymisen. Toisen tason muodostavat arvot, jotka ohjaavat yksilön ja organisaation toimintaa vahvasti. Arvot voivat pikkuhiljaa muuttua uskomuksiksi ja lopulta oletuksiksi. Näin tapahtuu erityisesti silloin, kun arvot osoittautuvat toimiviksi käytännössä. Kolmannella ja syvimmällä tasolla ovat perusoletukset. Ne ovat niitä itsestäänselvyyksiä, joiden mukaan ihmiset yleensä toimivat tilanteissa. Perusoletuksilla on vahva kytkös kulttuurin syvimpään olemukseen. Niitä on vaikeampi havaita ja todella haasteellista muuttaa.

Hatchin (2013) kulttuurisen dynamiikan malli rakentuu Scheinin teoriaan, mutta laajentaa sitä kuvaamalla prosessit, jotka yhdistävät nämä kolme kulttuurin tasoa. Hän myös on lisännyt siihen symbolien tason. Samoin kuin Scheinin mallissa kulttuurin muutoksen kehittyminen kulkee kehällä, mutta Hatch lisäsi siihen vielä vuorovaikutuksellisuuden, joka mahdollistaa sen, että kehitys ja kulttuurin muutos voivat edetä molempiin suuntiin. Näin ollen Hatch ajattelee kulttuurin muutoksen voivan tapahtua sekä eteen- että taaksepäin. Hatchin kulttuurisen dynamiikan mallin prosessit ovat manifestaatio (manifestation), realisaatio (realization), symbolisaatio (symbolization) ja tulkinta (interpretation).

Manifestaatio eli ilmentyminen on prosessi, jossa oletukset ilmentyvät arvoina. Tämä mahdollistaa piilossa olevien ja vaikeasti havaittavien oletusten tuomisen näkyville arvoina. Realisointi eli toteuttaminen tapahtuu arvojen ja ihmisten aikaansaannoksien eli artefaktien välillä muuttamalla arvot sosiaalisiksi tai fyysisiksi artefakteiksi. Symbolisaation avulla artefaktit saavat tietyn symbolisen merkityksen. Interpretaation eli tulkinnan välityksellä symbolit liittyvät laajempaan kulttuuriseen kehykseen eli oletuksiin.

Hatchin (2013) mukaan kulttuurin muutos mahdollistuu, kun tulkintaprosessissa olevat symbolit haastavat oletukset. Tästä syntyy ketjureaktio kehällä. Suhteessa kulttuuriin esimiehet asettuvat prosessin sisälle. Hatch kokee, että esimiehillä on vahva vaikutus organisaation kulttuuriin ja sen muutokseen. Tämä nostaa esille tarpeen herkkyyteen esimiesten omien symbolien merkityksistä. Kuviossa 1 on havainnollistettu kulttuurin neljä eri tasoa ja niiden väliset prosessit. Mallissa on nähtävillä myös eri tasojen ja prosessien välinen vuorovaikutussellisuus.



SOURCE: Adapted from Hatch, 1993, p. 685; Schein, 1985.

Kuvio 1 Hatchin kulttuurisen dynamiikan malli (Hatch & Cunliffe 2013)

2.3 Terveysthuollon esimiestyö organisaatiokulttuurin muutoksessa

Johtaminen on olennainen osa organisaatioiden toimintaa. Se on varsin laaja kokonaisuus, jota voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta sekä erilaisissa tilanteissa että ympäristöissä hyvin eri tavalla. Johtamista tutkittaessa kyseinen ilmiö on usein nähty esimiesten ja johtoportaan toimintana tai piirteinä. Tämä on kuitenkin varsin yksipuoleinen näkökulma laajaan kokonaisuuteen. Kyse on yhteisestä toiminnasta, jota on kaikkien ihmisten välillä organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Johtamisen tutkimus on edennyt vallitsevien teorioiden vanavedessä. Kuten organisaatiomuutoksen

myös johtamisen tutkimuksessa on nykyään vahvasti esille noussut sosiaalisen konstruktion näkökulma. Siinä ihmisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta rakentuu johtamisen todellisuus. Tämä synnyttää myös erilaisia diskursseja eli puhetapoja. Näin ollen johtaminen rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Juuti 2013.) Organisaatio voidaan nähdä sosiaalisena maailmana, joka rakentuu yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, ja siinä luodaan myös merkityksiä. Organisaatiomuutos on jatkuvaa, luonnollista ja myös paikallista, johon siis vaikuttaa jokapäiväinen vuorovaikutus ja toiminta. (Thomas ym. 2011.)

Terveysthuollon organisaatio nähdään inhimillisenä ja dynaamisena prosessina, joka rakentuu vuorovaikutuksessa (Salmela ym. 2012, Kanerva ym. 2013, Nelson-Brantley & Ford 2017) mutta myös niistä valinnoista, jotka koskevat valtaa ja sen arviointia (Booth 2010). Organisaation yksi olennainen piirre ja näkökulma on valta, joka liittyy yksilön käyttäytymiseen ja organisaation sosiaaliseen luonteeseen. Valtaa tarvitaan, jotta organisaation toimintaa ja työn vaikuttavuutta voidaan edistää. Valta voi olla yksilön lisäksi myös ryhmällä. Jotta työryhmä voi saavuttaa asetetut tavoitteet, tarvitsee se kapasiteettia eli valtaa päästääkseen kohti tavoitteita. Osallistava esimies tarvitsee valtaa, jotta hän pystyy siirtämään sitä edelleen työntekijöilleen ja edistämään näin omalla toiminnallaan organisaatiokulttuurin muutosta. (Bogue ym. 2009.) Osallistavassa johtamisessa valtaa siirtyy johdolta ja esimiehiltä työntekijöille (Sullivan ym. 2017). Kanter (1977) on tuonut esille ajatuksen, että valta on sillä, joka saa asiat tehdyiksi resursseja tai ihmisiä liikutteleamalla. Hän määrittelee sekä ihmisen käyttäytymisen että organisaation merkittäviksi konteksteiksi työpaikalla. (Bogue ym. 2009.)

On tärkeää, että avoin vuorovaikutus toimii molempiin suuntiin ja kaikki muutokseen osallistujat ovat tasavertaisia keskenään. Tämän saavuttaminen on usein haaste, mutta osallistavalla johtamisella sitä voidaan aidosti tavoitella (Vlayen ym. 2012, Kanerva ym. 2013). Esimiehen on tärkeä pyrkiä luomaan avointa kulttuuria, yhteisiä arvoja ja yhteistä kieltä, jotta kulttuuri voi muuttua (Ingelsson ym. 2018). Jotta syvällisempi kulttuurin muutos on mahdollinen, tarvitaan vahvaa ymmärrystä arvoista, asenteista ja ajatusmalleista. Niiden merkitys muutokselle pitää ymmärtää. Esimiesten on tärkeää myös huomioida organisaation sisällä yksilölliset erot, jotka voivat myös jäädä helposti kuulematta. (Salmela ym. 2012, Nelson-Brantley & Ford 2017, Ingelsson ym. 2018.)

Jos organisaation arvot eivät kohtaa käytännön työssä, se vaikeuttaa muutoksessa onnistumista. Lisäksi myös työnhallinta ja työtaakka voidaan kokea tuolloin suurempana. (Dickson & Smith 2013.) Onkin tärkeää, että töitä priorisoidaan, työtaakkaa jaetaan ja ennen kaikkea huolehditaan, että potilasturvallisuus ei vaarannu (Sullivan ym. 2017). Koska organisaatiokulttuurin muutoksessa on mukana organisaation monenlaiset ja -tasoiset vuorovaikutussuhteet, vaikuttaa siihen paljon muitakin voimasuhteita kuin näkyvät prosessit ja rakenteet (Allan ym. 2014). Vahva ja osallistava johtaminen tuo mahdollisuuden vaikuttaa organisaation arvoihin ja näin edistää tavoiteltua muutosta ja osaamisen kehittymistä (Kanerva ym. 2013). Hoitotyön esimiehet eivät enää tavoittele paikallaan pysymistä, stabiiliutta, vaan he haluavat etsiä uusia mahdollisuuksia ja ideoita toteuttaa entistä parempaa ja laadukkaampaa hoitotyötä (Sanares-Carreón 2016).

Kulttuurinen lähestymistapa on tuonut mukanaan merkitysten johtamisen organisaatioissa. Tähän strukturalistiseen näkökulmaan liittyy olennaisesti myös organisaation pinnan alla olevien, tiedostamattomien, ilmiöiden osuus johtamiseen. Myöhemmin johtaminen on nähty pikemminkin toteutuvan diskurssien sisällä. Tämä tarkoittaa sitä, että erilaisissa tilanteissa tapahtuva vuorovaikutus, esimerkiksi puheen ja kirjoittamisen kautta, synnyttää rakenteita ja samalla tuottaa positioita, joihin ihmiset sijoittuvat organisaatiossa. Diskurssiivisessa lähestymistavassa merkitykset muodostuvat tulkintoista, joita ihmiset vuorovaikuttaessaan tekevät. Tehty tulkinta on henkilökohtainen kokemus, ja näin ollen organisaatiossa eletään laajojen erilaisten tulkintojen ristiaallokossa. Edellä kuvatun näkökulman mukaisesti johtaminen voidaan nähdä yhteisön yhteisenä, jaettuna toimintana. (Juuti 2013.)

2.4 Osallistava johtaminen organisaatiokulttuurin muutoksessa

Osallistavan johtamisen juuret ovat niiden johtajien toiminnassa, jotka ovat jakaneet visionsa organisaation kaikkien tasojen toimijoiden kanssa. Tälle ajattelutavalle on tilausta tänäkin päivänä, koska terveydenhuollon jatkuvat uudistukset tarvitsevat toteutuakseen kaikkien organisaatiotasojen ja kaikkien yksittäisten työntekijöiden panoksen. Tutkimustulokset tukevat myös osallistavan johtamisen myönteistä merkitystä muutoksessa ja jatkuvassa toiminnan kehittämisessä. (Hess 2014.) Sen eduiksi katsotaan parantuneet vuorovaikutustaidot, aktiivinen ideoiden ja ajatusten

jakaminen sekä vastavuoroinen kunnioittaminen ja potilaskeskeisyyden lisääntyminen. (Hess 2014, Sanares-Carreón 2016.) Lisäksi myös tietoisuus siitä, miten toiminta vaikuttaa käytäntöön ja hoitotyöhön, lisääntyy työntekijöiden osallistumisen kautta (Riley ym. 2016).

Sekä yhteisön että yksilön johtamisen merkitys korostuu organisaatiokulttuurin muutoksen jokaisessa vaiheessa (Salmela ym. 2012, Bieber & Joachim 2016, Nelson-Brantley & Ford 2017, Joseph & Bogue 2018), mutta erityisesti sen alkuvaiheessa. Kun uusi toimintatapa on jo tutumpi ja osa organisaatiokulttuuria, johtamisen merkitys vähenee (Schuller 2015). On tärkeää tiedostaa, minkälainen kulttuuri organisaatiossa on, ennen kuin uutta toimintaa aloitetaan (Dickson & Smith 2013, Schuller 2015). Vastuuntunto ja työntekijöiden avoimuus muutokselle ovat tärkeimpiä yksittäisiä tekijöitä, jotka edistävät muutosta ja sen eteenpäin viemistä. Toisessa tutkimuksessa johtamistakin tärkeämmäksi koettiin organisaation prosessit, jotka edistivät muutosta. Uudesta toimintatavasta tulee rutiini, kun työntekijät eivät nähneet sitä enää muutosaloitteena. (Schuller 2015.) Myös valmiutta organisaatiokulttuurin muutokselle tarvitaan, jotta siinä voidaan onnistua. Tämä voi jäädä liian vähälle huomiolle, eikä sen merkitystä välttämättä osata arvostaa tarpeeksi. (Nelson-Brantley & Ford 2017.) Muutosvalmiutta on tärkeää arvioida, ennen kuin muutosta lähdetään viemään eteenpäin (Joseph & Bogue 2018).

Ihmiset kokevat muutokset eri tavoin. Ne voivat olla pelottavia ja aiheuttaa turhautumista, vaikka organisaatiokulttuurin muutoksille olisi hyvät perusteet. Keskusteleminen muutoksesta ja palautteen kerääminen ovat toimintatapoja, joiden avulla siihen liittyviä tunteita voidaan purkaa. Yhteistyö esimiehen ja työntekijöiden välillä on olennaista, jotta sopiva tasapaino muutoksissa mahdollistuu. Myös kaikkien sitoutuminen yhteiseen asiaan on tärkeää. Hyvät kommunikointitaidot, niin verbaliset kuin virtuaalisetkin, on hyvä hallita, jotta tiedon mahdollisimman vaivaton kulku mahdollistuu. (Dickson & Smith 2013, Mayers ym. 2013.) Osallistava johtaminen organisaatiokulttuurin muutoksessa on pitkälti mahdollisuuksien antamista työntekijöille. Näin ollen se rohkaisee ja voimaannuttaa työntekijöitä uuden oppimiseen ja uudenlaiseen ajatteluun sekä rohkaisee ottamaan vastuuta omista päätöksistä. (Dickson & Smith 2013, Lott 2016.)

Hoitotyössä osallistava johtaminen nostaa keskeiseksi henkilöksi potilaan ja häneen liittyvän toiminnan. Toiminnan laatua ja joustavuutta edistetään jakamalla tietoa ja näkemyksiä yhteisössä (Juuti 2013) sekä toimimalla vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti (Bieber & Joachim 2016). Myös oman ja yhteisön työskentelyn reflektointi on osa osallistavaa johtamista. Osallistava johtaminen perustuu keskusteluun, demokraattiseen ja tavoitteelliseen toimintaan sekä osallistumisen toteuttamiseen. Se syntyy koko yhteisön tavoittellessa yhteistä päämäärää, jossa kaikkien osaaminen pääsee esille. (Juuti 2013.) Työntekijöiden on tärkeää päästä käyttämään omaa osaamistaan ja löytämään itselle ja omille vahvuuksilleen sopivia työtehtäviä (Dickson & Smith 2013). Jokaisen on otettava huomioon omien tavoitteiden ja näkökulman lisäksi myös yhteinen, koko yhteisön näkökulma. (Bieber & Jackson 2016). Tavoitteet on tärkeää laatia yhdessä, jolloin työntekijät ja esimies ovat yhdessä sitoutuneet asiaan ja ovat kaikki vastuullisia organisaatiokulttuurin muutoksesta (Aroh ym. 2011, Murray ym. 2012, Tappen ym. 2017). Osallistava johtaminen siirtää vastuuta hoitotyön toteuttamisesta aikaisempaa enemmän työntekijöille. Toisin sanoen vastuu jakautuu tasaisemmin esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Dechairo-Marino ym. 2018.) Työntekijöillä on siinä entistä aktiivisempi rooli (Bieber & Joachim 2016). Erityisesti kokeneilla työntekijöillä on suuri merkitys kulttuurin luomisessa. Heillä on myös käytännön työn johtamisen vastuu (Cleary ym. 2012). Näin ollen voidaan ajatella, että heillä on myös paljon vastuuta osallistamisessa.

Jatkuva vuorovaikutus on olennaista, jotta on selvillä se, miten työntekijät näkevät ja kokevat organisaatiokulttuurin muutoksen ja sen mikä on muutoksen tarkoitus. Kirjalliset ohjeet eivät yksin riitä, vaan tarvitaan aktiivista vuorovaikutusta, varsinkin kun suunnitelmien etenemistä on vaikea ennustaa. (Nelson-Brantley & Ford 2017, Uvhagen ym. 2018.) Tämä tuo myös avoimuutta ja uusia ideoita sekä mahdollistaa toiminnan arvioimisen ja edelleen suunnittelun (Monforto ym. 2012).

Osallistava johtaminen antaa mahdollisuuden yhteiselle päätöksenteolle organisaation ammattilaisten kesken. Jotta se onnistuisi, täytyy työntekijöille järjestää aikaa uusien työtehtävien hoitamiselle. Lisäksi on tärkeää, että esimiehet työskentelevät läheisesti työntekijöiden kanssa antaen heille tukensa jaettuun päätöksentekoon (Murray ym. 2012, Giambra ym. 2018.) Osallistava johtaminen mahdollistaa itsenäisemmän työskentelyn yhdessä työtiimin kanssa (Ott & Ross 2014, Lott 2016). Myös

vaikuttavaan informaation kulkuun on syytä panostaa, jotta tieto päätöksistä ja sovituista asioista kulkee luotettavasti. Työntekijöiden vaikutusvallan kasvaessa työn hallinta paranee. (Allen-Gilliam ym. 2016, Giambra ym. 2018.) Osallistavassa johtamisessa korostuu työntekijöiden itsensä johtaminen, ja esimiehen rooli on enemmän tuen sekä valmentamisen antaminen. Näin ollen kontrollointi ja määrääminen loistavat poissaolollaan. (Newman ym. 2016, Sullivan ym. 2017.) Parhaimmillaan osallistava johtaminen tuo työntekijöille autonomiaa, työnhallittavuutta ja monipuolista osaamista. Sopivien työtehtävien ja niiden selkeys sekä merkitsevyys luovat hyvän pohjan osallistumiselle ja organisaatiokulttuurin muutokseen sitoutumiselle. (Lott 2016, Eldor & Vigoda-Gadot 2017.)

Työntekijöiden osallistumista on ehdottoman tärkeää tukea, ja osallistaminen on tärkeää viedä perustyön äärelle. On olennaista, että vastuu organisaatiokulttuurin muutoksessa on kaikilla organisaation tasoilla ja jokaisella on velvollisuus huolehtia omasta työskentelystään sekä vuorovaikutuksestaan yhteisön jäsenten kanssa. (Booth 2010, Monforto ym. 2012, Lott 2016, Riley ym. 2016, Sanares-Carreón 2016.) Näin ollen työntekijöiden osallistuminen muutokseen auttaa heitä kehittämään omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan (Murray ym. 2012), ja parhaimmillaan osallistuminen voi vahvistaa potilas-hoitajasuhdetta (Sullivan ym. 2017). Osallistamalla esimies voi auttaa työntekijöitään voimaantumaan sekä sitoutumaan ja vapautumaan organisaatiokulttuurin muutoksen tekemiseen. (Murray ym. 2012, Boomer & McCormack 2010, Urden ym. 2013, Anonson ym. 2014, Riley ym. 2016). Osallistava johtaminen mahdollistaa entistä paremman keskustelun. Työntekijöiden ääni tulee kuulluksi ja näin laadukkaampi hoitotyö mahdollistuu. (Murray ym. 2012, Anonson ym. 2014, Boyal & Hewison 2016, Dechairo-Marino ym. 2018.) Osallistavalla johtamisella on myös myönteisiä vaikutuksia työtyytyväisyyteen (Whitt 2011, Dechairo-Marino ym. 2018). Tuen antamisen lisäksi on tärkeää, että esimies pyrkii vähentämään muutosahdistusta ja luomaan uutta identiteettiä auttaen näin ollen niin yksilöitä kuin koko organisaatiota pääsemään muutoksessa eteenpäin ja kehittymään kohti haluttua päämäärää. Myös esimerkkinä oleminen on yksi tapa tukea ja osallistaa työntekijöitä. (Salmela ym. 2013.)

Siirtyminen osallistavaan johtamiseen ei tapahdu hetkessä, vaan se vie aikaa ja vaatii resursseja. Samoin voidaan ajatella yleensä organisaatiokulttuurin muutoksesta.

(Booth 2010, Anderson 2011, Allen-Gilliam ym. 2016, Boyal & Hewison 2016, Uvhagen ym. 2018.) Taustalla vaikuttavat totutut tavat tehdä työtä, eivätkä nämä tavat muutu hetkessä. (Allen-Gilliam ym. 2016). Osallistavalla johtamisella esimiehet voivat luoda uusia käytäntöjä ja muokata rakenteita organisaatiossa, jotta muutos mahdollistuu. Organisaatiossa tarvitaan joustavuutta, jotta tarpeeksi nopea reagointi tuleviin muutoksiin ja tarpeisiin on mahdollinen. Tämä mahdollistaa myös työntekijöiden kehittymisen ja osallistumisen työn kehittämiseen. Tämä vaatii kuitenkin työntekijöiltä vahvaa sitoutumista työhön ja muutokseen. (Aroh ym. 2011, Murray ym. 2012.)

Osallistamisen on todettu edistävän muutosta (Monforto ym. 2012, Fisher & Hubbard 2015). Työntekijöiden kokemukset muutoksesta sekä ongelmanratkaisutaitojen kehittyminen ovat tästä selkeä viesti. Muutoksessa onnistuminen vaatii avainhenkilöiden löytymisen jokaiselta organisaation tasolta ja heidän aktiivisen osallistumisensa. (Fisher & Hubbard 2015.) Osallistamiseen tarvitaan mukaan kaikki organisaation tasot, ja jokaisella tasolla oleva valta on myös tarpeen tuoda näkyväksi (Bogue ym. 2009). Osallistava johtaminen muuttaa parhaimmillaan työntekijöiden ajatusmaailmaa, eivätkä he enää tyydy siihen, että asiat ovat niin kuin ne ovat aina olleet. Työntekijät etsivät uudenlaisia tapoja tehdä työtään. Näin ollen voidaan parantaa myös hoitotyön laatua. (Fisher & Hubbard 2015.) Lisäksi tarvitaan ylemmän johdon tuki ja aktiivinen mukanaolo sekä organisaation läpileikkaava yhteinen ymmärrys tavoitteista ja osallistamisen keinoista. Johdon aktiivinen osallistumisen on todettu edistävän muutosta. (Boomer & McCormack 2010, Murray ym. 2012, Salmela ym. 2013, Allen-Gilliam ym. 2016, Riley ym. 2016.) Joseph & Bogue (2018) toivat tutkimuksessaan esille sen, että esimiehet tarvitsisivat nykyistä enemmän tukea organisaation johdolta muutostyössä. On myös huomioitavaa, että johdolta saadun tuen odotusten ja todellisten kokemusten välillä voi olla suurikin ero (Cleary ym. 2012).

Esimiesten itsetuntemus sekä oma osaaminen ja kehittyminen ovat myös tärkeitä asioita huomioida, jotta he voivat edistää organisaatiokulttuurin muutosta ja tukea työntekijöitä (Boomer & McCormack 2010, Cleary ym. 2012, Ingelsson ym. 2018). Jokainen esimies tulkitsee ja kokee yksilöllisesti muutosta ja sen eri vaiheita (Uvhagen ym. 2018). Esimiehet tarvitsevat tietoa ja opastusta sekä tukea omaan tärkeään työhönsä, jotta he pystyvät auttamaan työntekijöitä ja organisaatiota muutoksessa ja osallistamaan työntekijöitä siihen (Salmela ym. 2012, Nelson-Brantley & Ford 2017).

Esimiesten tekemiä valintoja on tärkeä arvioida, jotta tavoiteltu muutos on mahdollinen (Aroh ym. 2011). Organisaatiokulttuurin muutoksessa epävarmuus on aina läsnä. Muutokset voivat kohdata haasteita ja olla turhauttavia muutoksen lähtiessä yllättävään suuntaan tai jos lopputulos ei ole tavoitteiden mukainen. Tarvitaan osaavia esimiehiä, jotka omalla toiminnallaan ja vuorovaikutuksellaan vaikuttavat toimintaan ja muutokseen silloinkin, kun muutos on suunnittelematon. Esimiesten on tärkeää tarkastella toimintaa muutoksessa unohtamatta päivittäistä perustyötä ja sen johtamista. (Booth 2010, Holm & Severinsson 2010.) Haasteena voi olla löytää aikaa arjen kiireen keskellä uuden kehittämiseksi ja muutokselle. (Mahoney & Jackson 2016). Esimiehet voivat tarpeen niin vaatiessa yhdistellä tai hajottaa organisaatiokulttuurin muutoksen osia selkeyttääkseen tehtävää ja myös tehdäkseen sitä ymmärrettäväksi. Niillä tulkinnoilla, joita työntekijät tekevät, on merkitystä osallistamiselle ja muutoksen etenemiselle. Organisaatiokulttuurin muutokset eivät etene suoraviivaisesti; tähän vaikuttaa myös siinä mukana olevien ihmisten tulkinnat. (Uvhagen ym. 2018.) On tärkeää, että esimiehet arvostavat työntekijöitä ja heidän työtään ja näin toimien tukevat työntekijöiden osallistumista muutokseen. Osallistavan johtamisen ensimmäinen askel on mentorointi. Jotta osallistava johtaminen on mahdollista, täytyy esimiehen luopua perinteisestä ajattelutavasta johtamiseen liittyen. Esimiehen on hyvä nähdä itsensä mahdollistajana ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon ja mahdollistamalla itsenäisempi työskentely. (Ott & Ross 2014.) On tärkeää, että muutokseen osallistuvat työntekijät saavat kokea myös konkreettisesti yhdessä tehtyjen päätösten tulokset (Whitt 2011).

Työntekijät suhtautuvat osallistavaan johtamiseen ja osallistumiseen hyvin eri tavoilla. Täytyy muistaa, että on myös niitä, jotka eivät kannata aktiivista osallistamista ja osallisuutta muutokseen. (Boomer & McCormack 2010.) Jokainen työntekijä kokee itsensä yksilöllisesti. Myös se mihin yksilö kokee kuuluvansa, vaikuttaa siihen, miten hän kokee muutoksen. Tämä yksilöllinen kokemus korostuu organisaatiokulttuurin muutoksessa. (Uvhagen ym. 2018.) Näin ollen tarvitaan erilaisia ja uusia tapoja tukea työntekijöiden sitoutumista ja osallistumista muutokseen (Murray ym. 2012, Urden ym. 2013, Ingelsson ym. 2018). Toisin sanoen organisaatiossa tarvitaan monenlaista johtamista kaikilla sen tasoilla, jolloin käsillä olevia muutoksia voidaan edistää optimaalisesti (Dickson & Coulter Smith 2013). Ristiriitoja ja yhteentörmäyksiä saattaa

syntyä tilanteissa, joissa osalle uudet toimintatavat ovat jo tuttuja, mutta toisille taas eivät. Tällaisessa tilanteessa on mahdollisuus sille, että yhdessä opetellaan uusia toimintamalleja ja aktiivista osallistumista muutokseen. (Mahoney & Jackson 2016.)

Osallistavan johtamisen on todettu vaikuttavan myönteisesti keskinäiseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössä; työntekijät toimivat paremmin moniammatillisessa tiimissä (Bogo ym. 2011, Monforto ym. 2012). Olennaista on myös työntekijöiden ja esimiesten välinen yhteistyö ja sen aktiivinen ylläpitäminen sekä avoin vuorovaikutus. (Vlayen ym. 2012, Ott & Ross 2014, Sanares-Carreón 2016). Tarvitaan myös esimiehen ja työntekijän kahdenkeskisiä keskusteluja, jotta työntekijä tulee kuulluksi omine tarpeineen. Keskustelut voivat myötävaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen muutokseen osallistumisen paineissa. Joskus työntekijöiden mukana pitäminen yhteisessä keskustelussa ja päätöksenteossa voi olla haasteellista. (Bieber & Joachim 2016.) Kun työyhteisö toimii hyvässä yhteistyössä, työntekijät kokevat saavansa paremmin tukea organisaatiokulttuurin muutokseen niin työkavereilta, esimieheltä kuin johdoltakin. Lisäksi myös työtyytyväisyys lisääntyy. Saatu tuki on emotionaalista, osaamista vahvistavaa sekä tiedon ja työkalujen lisääntymistä ja kehittämistä. (Bogo ym. 2011, Cleary ym. 2012.) Myös organisaationkulttuuri voi olla muutosta ja osallistumista edistävää, jos totuttu johtaminen ja ohjaus ovat osa organisaation toimintaa (Cleary ym. 2012). Spontaani ja epävirallinen palaute työyhteisössä on luonnollinen tapa kohdata haasteellisia tilanteita. Myös uuden oppiminen työn ohella keskinäisessä vuorovaikutuksessa on osa toimivan ja osallistuvan työyhteisön hyötyjä. (Bogo ym. 2011, Cleary ym. 2012.)

Organisaatiokulttuurin muutoksessa ja osallistamisessa on tärkeää, ja joskus haasteellistakin, luoda myönteinen työskentelyilmapiiri haastavissakin tilanteissa. Sen tavoittelu on osallistavan johtamisen ja esimiestyön arkipäivää. (Kanerva ym. 2013, Mahoney & Jackson 2016.) Työntekijät vaikuttavat omalla yksilöllisellä panoksellaan työilmapiirin luomiseen, ja esimiestyöllä voidaan siihen myös vaikuttaa (Kanerva ym. 2013). Yhteistä päämäärää ja näkökulmaa voidaan edistää koulutuksella ja erilaisilla ohjeistuksilla sekä uusia työntekijöitä perehdyttämällä (Bieber & Joachim 2016). Myös erilaiset todistelut ja todisteet, jotka tukevat muutoksen kannattavuutta, vievät sitä myös eteenpäin (Dickson & Coulter Smith 2013). Tutkimuksissa on myös esitetty, että työntekijöiden luonteenpiirteillä ei juurikaan olisi vaikutusta siihen, miten he sitoutuvat

muutokseen, vaan sitoutumiseen vaikuttaa enemmän valmius uudenoppimiselle ja työympäristö, jossa he toimivat. Toisin sanoen esimiehen ja laajemmin koko organisaation tuki, myönteinen työilmapiiri sekä esimiehen johtamistyyli ovat kaikki merkittäviä tekijöitä työntekijän osallistumisessa organisaatiokulttuurin muutokseen. (Garcia-Sierra ym. 2016.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen taustalla oleva tapausesimerkki, tutkimuksen konteksti, aineiston keruu ja tutkimuksen eettisyys. Sen jälkeen käydään läpi tässä tutkimuksessa käytettävän diskurssianalyysin eri käsitteet: diskurssi, diskurssianalyysi ja kriittinen diskurssianalyysi vallan näkökulmasta. Lopuksi luvussa käsitellään tehtyä analyysia, joka noudattaa diskurssianalyysin tasoja: tekstin taso, tulkinnan taso ja kriittisyyden taso.

3.1 Tapausesimerkki ja tutkimuksen konteksti

Tämän tutkimuksen taustalla on konkreettinen tapausesimerkki, jonka kautta osallistavaa johtamista organisaatiokulttuurin muutoksessa on tarkasteltu. Tapaus on erään yliopistollisen sairaalan muutosprosessi, jonka tavoitteena on organisaatiokulttuurin muuttaminen osallistavan johtamisen avulla. Muutosprosessin tarkoituksena on vastata kansallisiin sekä kansainvälisiin tavoitteisiin laadukkaammasta ja potilaskeskeisemmästä psykiatrisesta hoidosta sekä pakon käytön vähentämisestä. Organisaatiossa on otettu käyttöön tieteellisesti tutkittu ja näyttöön perustuva Safewards-toimintamalli (Bowers 2018), jonka avulla organisaatiokulttuuriin pyritään vaikuttamaan myönteisesti ja pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Toimintamalli on otettu systemaattisesti käyttöön erikoissairaanhoidon aikuispsykiatrian vastuualueella, ja sen implementoinnissa esimiehet käyttivät osallistavan johtamisen periaatteita.

Laadukas ja potilaskeskeinen psykiatrinen erikoissairaanhoido on osa terveydenhuollon nykyajan kehitystä. Ennaltaehkäisevä ja potilaiden oikeuksia ja osallisuutta vahvistavat toimintatavat ovat lähtökohtana psykiatriselle hoitotyölle. Näitä toimintatapoja kehitetään systemaattisesti ja aktiivisesti. Tahdosta riippumattomat hoitotoimenpiteet ja pakon käyttö perustuvat aina lakiin. Osana meneillään olevaa muutosta pakon käyttöä pyritään vähentämään valtakunnallisesti. Tämän muutosvelvoitteen taustalla ovat psykiatrisen hoidon eettiset perusteet, eurooppalainen ihmisoikeuslainsäädäntö ja kansainväliset sopimukset. Muutos pakon käytön vähentämiseksi vaatii systemaattista ja aktiivista toiminnan ja vallitsevan organisaatiokulttuurin tarkastelua sekä sen kehittämistä. (Makkonen ym. 2016.)

Kohdeorganisaatiossa muutosprosessi aloitettiin vuonna 2016 tavoitteena organisaatiokulttuurin muutos ja turvallisuuden lisääminen psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa. Ennen toimintamallin käyttöönottoa tehtiin potilaille ja työntekijöille EssenCes-ilmapiiirikysely. Samaan aikaan työntekijät, esimiehet ja organisaation johto saivat koulutusta toimintamallin käyttöönottoon ja sen sisältöihin. Toimintamalli on jaettu kymmeneen interventioon, joihin jokaiseen valittiin koollekutsuja esimiesten keskuudesta. Jokaisesta yksiköstä valittiin kaksi vastuuhenkilöä mukaan intervention implementointiin. Valinnat tehtiin vapaaehtoisuuteen perustuen. Interventiot on otettu käyttöön asteittain vuosien 2016-2019 välillä. Esimiehet ovat toimineet oman interventionsa koollekutsujina, mutta vastuuhenkilöt ja yksiköiden työntekijät ovat olleet aktiivisesti mukana muutosprosessissa. Vastuuhenkilöiden ja koollekutsujien yhteisiä tapaamisia on ollut useita. Vastuuhenkilöiden tehtävänä on ollut viedä oman interventionsa sisältöä ja periaatteita omaan yksikköön, jossa interventioiden käyttöönotto on tehty yhdessä koko työyhteisön kanssa.

3.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen, koska tarkoituksena oli saada syvällisempi ymmärrys osallistavan johtamisen merkityksestä organisaatiokulttuurin muutokseen esimiesten kokemana (Kananen 2017). Tutkimuksessa kuvattiin näin ollen todellisen elämän ilmiötä, joita pyrittiin kuvamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Lisäksi aineistoa pyrittiin tarkastelemaan syvällisesti ja moniulotteisesti. (Hirsjärvi ym. 2015.) Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään paremmin tiettyä ilmiötä ja toimintaa, ja näin ollen laadullinen tutkimusote sopi tähän tutkimukseen hyvin (Polit & Beck 2017).

Tutkimuksen kaikki vaiheet suoritti tutkimuksen tekijä itse. Tutkimuksessa kiinnostuksen kohteina olivat inhimilliset kokemukset, joiden ilmentyminen mahdollistui vuorovaikutuksen kautta. Näin voitiin saada syvällisempi ymmärrys esimiesten kokemuksista ja osallistavan johtamisen merkityksestä organisaatiokulttuurin muutoksessa. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla (liite 1), koska tutkittua tietoa aihealueesta oli olemassa, ja näin ollen teemojen aihepiirit olivat jo tiedossa. (Polit & Beck 2017.) Haastattelun teemat perustuivat Hatchin kulttuurisen dynamiikan malliin, jossa tulee kattavasti esille

organisaatiokulttuurin muutoksen vuorovaikutuksellisuus ja liikkuvuus eri suuntiin (Hatch & Cunliffe 2013). Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kaikki esimiehet (n=10), jotka ovat olleet mukana Safewards-toimintamallin käyttöönotossa interventoiden vastuuryhmien koollekutsujina, mikä oli myös kelpoisuuskriteerinä tutkimukseen osallistumiselle. Kyseessä oli siis kokonaistutkimus, jossa kaikki kelpoisuuskriteerit täyttävät henkilöt osallistuivat tutkimukseen. (Polit & Beck 2017). Haastateltavat työskentelevät kaikki esimiestehtävissä ja ovat aktiivisesti mukana kyseissä muutosprosessissa.

Aineiston keruu aloitettiin lähettämällä sähköpostitse saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, käytettävistä menetelmistä ja tulosten soveltamisesta (liite 2). Suostumuslomake pyydettiin täyttämään ennen haastattelun aloittamista. (Polit & Beck 2017.) Tehtiin yksi esihaastattelu, jolla testattiin haastattelurunko eli teemoja, kysymysten muotoilua ja aihepiirien järjestystä. Tällöin voitiin myös hahmottaa haastattelun kesto ja harjoitella laitteiden käyttöä sekä toimintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2010.) Esihaastattelun jälkeen haastattelurunkoa ei tarvinnut muuttaa, joten myös esihaastattelu sisällytettiin mukaan tutkimukseen. Haastattelut järjestettiin 2019 tammikuun ja helmikuun välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina haastateltavan valitsemassa tutussa ja rauhallisessa paikassa. Haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti työpaikalla haastateltavien työhuoneessa tai muussa rauhallisessa tilassa. Yksi haastattelu tehtiin haastateltavan kotona. (Hirsjärvi & Hurme 2010.)

3.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksessa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön toimintatapoja eli rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa. Eettiset ja tieteellisen tutkimuksen mukaiset menetelmät ovat olleet käytössä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Muiden tutkijoiden tutkimuksiin on viitattu asianmukaisella tavalla kunnioittaen heidän saavutuksiaan. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimuslupa on haettu kohdeorganisaatiosta, ja aineistonkeruu on aloitettu vasta, kun lupa saatiin. (TENK 2012.)

Tutkimukseen osallistuvilta pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. He antoivat tietoon perustuvan suostumuksen kirjallisesti suostumuslomakkeella (liite 3). Haastateltaville on näin ollen annettu riittävästi tietoa tutkimuksesta, ja he ovat ymmärtäneet annetun tiedon. Suullinen lupa pyydettiin haastattelun nauhoittamiselle. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Tutkittaville kerrottiin heidän oikeudestaan keskeyttää osallistumisensa missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Näin heidän itsemäärämisoikeutensa toteutui koko tutkimuksen ajan. Haastateltavien yksityisyydestä huolehdittiin säilyttämällä heidän anonymiteettinsa läpi tutkimuksen. Tutkimuksessa mukana olevat aineistokatkelmat on muotoiltu niin, ettei niistä voi haastateltavaa tunnistaa. Mahdollisesti tunnistettavat nimet ja paikat on muutettu niin, ettei niistä voi tunnistaa haastateltavaa. Aineisto on säilytetty ja käsitelty huolellisesti ja luottamuksellisesti. (Polit & Beck 2017.)

3.4 Diskurssianalyysi teoriana

Tutkimuksessa käytetty diskurssianalyysin tulkintateoria on tärkeä määritellä, koska mahdollisia lähestymistapoja on lukuisia. Tällä on vaikutusta myös tutkimuksen luotettavuuteen. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.) Tässä osiossa aihetta lähestytään ensin määrittelemällä diskurssin käsite, jonka jälkeen paneudutaan diskurssianalyysin ja kriittisen diskurssianalyysin teoriaan. Tutkimuksessa diskurssianalyysi etenee kolmella tasolla alkaen tekstin ja tulkinnan tasoilta päätyen kriittiseen tasoon. Kriittinen diskurssianalyysi nivoutuu tiiviisti vallan näkökulmaan; tässä tutkimuksessa sitä lähestytään kriittisen realismin näkökulmasta.

3.4.1 Diskurssi

Diskurssianalyysia tehdään monilla eri tieteenaloilla ja olemukseltaan se on monitieteistä. Voidaan sanoa, että diskurssianalyysi, ja näin ollen myös sen käsitteet, ovat jatkuvassa liikkeessä ja kehittyvät eri tieteenalojen ja eri aikakausien muokatessa niitä. Diskurssianalyysin luonnollinen keskeinen käsite, diskurssi, on niin ikään moniulotteinen ja dynaaminen. Kuviossa 2 diskurssin käsitettä on hahmoteltu kuvana. Siinä näkyy hyvin kyseisen käsitteen monimerkityksellisyys riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan.



Kuvio 2 Diskurssin käsite (Pietikäinen & Mäntynen 2009)

Sana diskurssi tulee alun perin ranskankielisestä sanasta *discours*, joka tarkoittaa *puhetta, juttelua, jaarittelua ja esitelmää*. Myöhemmin diskurssitutkimus 60- ja 70-luvun taitteessa alkoi kiinnostua kielenkäytöstä, ja sen myötä myös konteksti eli tilanne, jossa kieltä käytetään, nousi mukaan diskurssianalyysiin. Diskurssin käsitteellä on edelleen kaksi suuntaa: se voi käsittää lausetta suurempia kokonaisuuksia tai se voi viitata varsinaiseen kielenkäyttöön tilanteessa eli kontekstissa. Diskurssianalyysissa voidaan olla kiinnostuneita niin ainutlaatuisesta vuorovaikutuksesta, tilanteisesta kielenkäytöstä kuin myös hitaammin muuttuvista, sitkeistä ja kiteytyneistä diskurssiivisista sosiaalisista käytänteistä, jotka ovat sitoutuneet sekä sosiaalisiin että yhteiskunnallisiin konteksteihin. (Fairclough 2002, Pietikäinen & Mäntynen 2009.) Toisin sanoen vakiintuneet puhekäytännöt, joilla jotain ilmiötä kieltä käyttämällä kuvataan, rakentavat ja tuottavat sosiaalista todellisuutta. (Fairclough 1995, Jokinen ym. 2016).

Tässä tutkimuksessa diskurssit nähdään vuorovaikutuksessa syntyvinä sosiaalisina ja jaettuina ilmiöinä. Niihin vaikuttavat myös laajemmat yhteiskunnalliset rakenteet, jolloin diskurssien taustalla on sekä sosiaalinen että historiallinen konteksti. Diskurssit nähdään yleisinä järjestelminä, joiden kautta ideat ja ajatukset muotoutuvat. Valtasuhteet muotoutuvat diskursseissa; ne luovat sosiaalista todellisuutta. (Alvesson & Kärreman 2000, Siltaoja & Vehkaperä 2011.)

3.4.2 Diskurssianalyysi

Diskurssianalyysi ei ole kovinkaan selkeärajainen tutkimusmenetelmä, vaan se nähdään enemmän *väljänä teoreettisena viitekehyksenä* (Potter & Wetherell 1987). Toisin sanoen diskurssianalyysin tekemiselle ei ole vakiintuneita tapoja ja tekniikoita, ja jokainen tutkija luo omanlaisen diskurssianalyysin. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että tutkija perustelee omat valintansa ja kuvaa tutkimuksensa tarkasti. (Pynnönen 2013.) Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että diskurssianalyysi pääsääntöisesti tarkastelee kirjoitetun ja puhutun kielenkäytön piirteitä. Siinä ei olla kiinnostuneita pelkästään tunnistamaan diskursseja, vaan huomio kiinnittyy tarkastelemaan sitä, *miten* asia sanotaan ja *millaiseksi* se asian tuottaa. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.)

Yksi tapa lähestyä diskurssianalyysia on nähdä se kolmivaiheisena ja etenevänä prosessina edeten tekstuaaliselta tasolta tulkinnan kautta aina kriittiseen analyysiin asti. Toisin sanoen analyysi etenee pinnalta kohti syvällisempää tasoa. (Pynnönen 2013.) Diskurssianalyysin ensimmäinen vaihe on tekstuaalinen taso, jossa analyttisen tutkimusotteen kohteena ovat tekstit, joita tutkija tarkastelee rakenteen ja sisällön näkökulmasta. Tässä analyysin vaiheessa ollaan mikro- eli paikallisella tasolla; kontekstilla on pieni merkitys. Tutkijan on mahdollista tehdä keveitä tulkintoja, esimerkiksi luokittelemalla tekstiä neutraalisti. Tällä pyritään tunnistamaan ja hahmottamaan sitä, mitä kyseisestä ilmiöstä sanotaan. (Pynnönen 2013.)

Tämän jälkeen analyysissä voidaan siirtyä tulkitsevaan tasoon, jolloin pääosaan nousee diskurssien laajempi ymmärtäminen. Tekstistä ja diskursseista etsitään konteksteihin sidottuja merkityksiä. Kontekstit voivat olla niin tilanteisia, intertekstuaalisia kuin yhteiskunnallisiakin. (Pynnönen 2013.) Intertekstuaalisuudella tarkoitetaan tekstien ja niistä syntyvien diskurssien suhdetta muihin aikaisempiin, sen hetkisiin tai tuleviin teksteihin ja diskursseihin (Phillips & Hardy 2002). Tulkinnat kohdistuvat sosiaalista todellisuutta tuottaviin ja ylläpitäviin prosesseihin. Analyysi kumpuaa usein aineistosta. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.) Tehtyjen tulkintojen kautta luodaan erilaisia representaatioita. Näiden avulla tehdään näkyväksi se, minkälaisiksi diskurssit muodostuvat. Tutkijan omat valinnat, tulkinnat, tulevat tässä vaiheessa olennaisesti esiin. (Pynnönen 2013.)

Diskurssianalyysin kolmannella tasolla tulkitut representaatiot nostetaan kriittiseen tarkasteluun. Niitä tarkastellaan erilaisten piilossa olevien vallan ja epätasapainon sekä dominoinnin ja alisteisuuksien kautta. Analyysin konteksti on historiallinen ja yhteiskunnallinen sekä sosiaalinen. (Pynnönen 2013.) Kuvio 3 hahmottaa diskurssianalyysin tasoja ja tasojen pinnallisuutta tai niiden syvyyttä.



Kuvio 3 Diskurssianalyysin tasot (Pynnönen 2013)

3.4.3 Kriittinen diskurssianalyysi vallan näkökulmasta

Faircloughin (2005) mukaan kriittisen diskurssianalyysin ontologia on lähtöisin kriittisestä realismista, jota hän kuvaa kerrostuneena ontologiana, jossa prosessit ja toiminnot nähdään rakenteista erillisinä olevina sosiaalisen todellisuuden kerroksina. Hän tuo esille, että diskurssianalyysin ja realistisen näkökulman yhdistäminen tuo syvällisemmän mahdollisuuden huomioda organisaatiomuutokseen liittyviä kysymyksiä tutkimuksissa. Tämä tarkoittaa sitä, että kriittinen realismi tarkastelee organisaation prosesseja ja toimintaa erillisinä rakenteiden tarkastelusta. Huomio keskittyy edellä mainittujen asioiden keskinäisiin suhteisiin ja jännitteisiin. (Fairclough 2005.) Kriittisen realismin mukaisesti kielenkäytön seurauksellisuus on selkeästi läsnä tutkimuksessa (Siltaoja & Vehkaperä 2011).

Kriittisen diskurssianalyysin lähtökohta on oletuksessa, että diskursseissa esiintyy erilaisia valtaeroja ja että sieltä on löydettävissä ideologinen tavoite keskittyen erityisesti konteksteihin. Kriittisessä lähestymistavassa tutkijan näkökulma ei ole niin neutraali kuin esimerkiksi tulkitsevassa analyysissä. Tutkija ei voi kuitenkaan lähestyä

tekstiä omista lähtökohdistaan käsin, vaan hän huomioi analyysissä erilaisia diskursseihin vaikuttavia tekijöitä laajasti. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.)

Kriittisen diskurssianalyysin avulla on siis mahdollista analysoida vallan ja diskurssien välisiä suhteita niiden sulautuessa sosiaalisiksi käytännöiksi. Tällöin keskitytään tarkastelemaan valtasuhteiden rakentumista sosiaalisissa käytännöissä. Valtaa ei nähdä vain asioiden tukahduttajana, vaan myös mahdollistajana. Vallan suhdetta diskursseihin voidaan tarkastella monin eri tavoin. Diskurssien välisiä suhteita tarkasteltaessa niiden keskinäinen järjestäytyminen, hierarkia, analyysissä on yksi tapa lähestyä asiaa. Toisessa, edellistä tarkemmassa analyysitavassa, tutkitaan diskurssien sisäisiä suhteita. Nämä kaksi tapaa ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. (Fairclough 2010, Jokinen & Juhila 2016.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tutkittavien diskurssien sisäisiä suhteita.

3.5 Analyysin vaiheet

Analyysi tehtiin systemaattisesti edeten vaihe vaiheelta tekstin tasolta tulkinnan tasolle ja siitä syvällisemmälle, kriittiselle tasolle (Fairclough 1992, Pynnönen 2013). Tutkimuskysymys tarkentui vasta analyysin loppupuolella. Tämä mahdollisti sen, että kiinnostus kohdistui laajemmalle koko analysoinnin ajan (Jokinen & Juhila 2016).

Tutkimuksen analyysi aloitettiin purkamalla haastattelut sanatarkasti tekstimuotoon eli litteroimalla. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, mikä varmisti sen, että se oli vielä tuoreessa muistissa. Litteroinnissa ei huomioitu taukoja eikä esimerkiksi huokaisuja tai muita ääniä. (Hirsjärvi & Hurme 2010.) Päiväkirjan pitäminen koko haastattelu- ja litterointiprosessin ajan oli tärkeää. Tällöin oli mahdollisuus purkaa haastattelusta syntyneitä ajatuksia ja sen aikana tapahtuneita asioita.

Litteroinnin jälkeen litteroidut haastattelut luettiin useaan kertaan ja luokiteltiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Taustalla oleva teemahaastattelun teoreettinen viitekehys pyrittiin unohtamaan ja luokittelua ohjasi alustavat tutkimustehtävät. (Polit & Beck 2017.) Analyysiyksikkö oli kokonaiset lauseet tai ajatuskokonaisuudet, jotka muodostuivat useista lauseista. Tässä vaiheessa analyysi liikkui tekstin tasolla ja tavoitteena oli selkeyttää, ja tiivistää aineistoa sekä avata sitä analyysin muille tasoille.

(Pynnönen 2013.) Tämän jälkeen luokiteltu aineisto luettiin uudelleen useampaan kertaan etsien samalla vastauksia hahmoteltuihin tutkimustehtäviin, jotka tarkentuivat tässä analyysin vaiheessa. Tavoitteena oli tunnistaa aineistosta yleisimmät diskurssit, joiden kautta osallistava johtaminen toteutuu organisaatiokulttuurin muutoksessa. Aineistosta tehtiin tulkintaa siitä, miten diskurssit muotoutuvat ja millaisena esimiehet kokevat osallistavan johtamisen organisaatiokulttuurin muutoksessa. Intertekstuaalisuus oli läsnä tässä analyysin vaiheessa, mikä tarkoittaa sitä, että tehdyt tulkinnat liitettiin osaksi aikaisempaa tutkimusta. (Pynnönen 2013.)

Kolmas ja viimeinen vaihe vei analyysin syvällisemmälle, kriittiselle tasolle. Tulkitsevassa analyysissa syntyneitä diskursseja tarkasteltiin kriittisesti etsien diskurssien ja vallan välisiä suhteita. Tässä analyysin vaiheessa pyrittiin tuomaan esille piilossa olevia valtasuhteita, joita diskurssien kautta rakennetaan. Näin pyrittiin löytämään syvällisempää ymmärrystä osallistavan johtamisen merkityksestä organisaatiokulttuurin muutoksessa. Samalla otettiin myös osaa julkiseen keskusteluun organisaatiokulttuurin muutoksesta terveydenhuoltoalalla ja siihen, minkälaisia piiloisia mahdollisuuksia ja esteitä muutokselle voi olla. Analyysin tuloksena muodostui viisi diskurssia: yhteisössä on muutoksen voima -diskurssi, yhteisön monimuotoisuuden diskurssi, yksilöt yhteisön sisällä -diskurssi, esimies esimerkin näyttäjänä -diskurssi ja joustavuuden diskurssi.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tämän tutkimuksen tuloksena saadut viisi diskurssia: yhteisössä on muutoksen voima -diskurssi, yhteisön monimuotoisuuden diskurssi, yksilöt yhteisön sisällä -diskurssi, esimies esimerkin näyttäjänä -diskurssi ja joustavuuden diskurssi.

4.1 Yhteisössä on muutoksen voima -diskurssi

Yhteisössä on muutoksen voima -diskurssiin liittyy kokemus siitä, että muutos on kaikkien yhteinen asia. Lisäksi yhteisöllisyys nousee vastauksissa vahvasti esille. Organisaatiokulttuurin muutos tarvitsee mukaan laajan joukon ihmisiä, kokonaisen yhteisön tai jopa yhteisöjä. Osallistaminen ja työntekijöiden osallistuminen muutokseen koettiin yksiselitteisen olennaisiksi, ja näin ollen näiden merkitys koettiin erittäin tärkeäksi. Puheessa korostuu se, että yhdessä mietitään, mistä muutoksessa on kyse, suunnitellaan yhdessä ja lopulta toteutetaan muutosta yhdessä. Työntekijät sitoutuvat paremmin ja ovat motivoituneempia, kun he ovat mukana suunnittelemassa ja miettimässä toimintaa ja muutosta sekä asettamassa sille yhteisiä tavoitteita. Muutokseen koetaan olevan helpompi lähteä mukaan, kun kaikki tietävät, minkä takia muutos on tärkeä ja mitä sillä tavoitellaan. Tarvitaan selkeät tavoitteet, jolloin muutoksen tarkoitus kirkastuu laajemmalle joukolle ihmisiä. Seuraavassa aineistokatkelmassa esimiehet kuvaavat osallistamisen merkitystä:

Osallistamisella on aivan älyttömän iso merkitys. Kaikista isoin merkitys, että saa henkilökunnan mukaan. (H3)

Muutos ei onnistu ilman työntekijöiden osallistumista. (H10)
sillä tavalla, että on ne tavoitteet asetettu selkeästi ja niinku se on ihmisillä tiedossa mitä kohti ollaan menossa ja mitä ollaan tekemässä ja keskeiset toimijat tietää ja vetävät yhtä köyttä. (H8)

Esille nousi myös tarve tarkastella nykyisiä toimintatapoja ja sen hetkistä tilannetta, mistä organisaatiokulttuurin muutosta lähdetään viemään eteenpäin. On tärkeää pysähtyä miettimään, mitä jokin asia tarkoittaa niin potilaille kuin työyhteisöllekin. Työntekijöiden ajatuksia kerätään ja heidän mielipiteitään ja kokemuksiaan kysytään. Muutokseen liittyviä tehtäviä ja vastualueita jaetaan, ja myöhemmin kootaan niissä syntyneitä asioita yhteen. Tämän avulla voi muodostua yhteinen ymmärrys siitä, mitä

olla tekemässä ja mitä tavoitellaan. Lisäksi vallitsevaksi ilmapiiriksi voi muodostua yhteisöllisyys ja se, että vaikka kaikki tekevät erilaisia asioita, niin siitä huolimatta tavoite on sama kaikilla. Eräs esimies kuvaa asiaa näin:

Ettei siitä tulis sellainen yhteinen ajatus, että porukalla pyritään tähän ja kaikki tekee vähän eri asioita mutta me tavoitellaan samaa asiaa. (H10)

Puheessa nousi esille myös arvojen merkitys organisaatiokulttuurin muutokselle. Yhteinen arvopohja koetaan tärkeäksi, ja se nähdään myös mahdollistavan enemmän yhteisiä asioita ihmisten ja yhteisöjen välillä. Toisaalta yhteisöllisyyden kokemuksen kautta koetaan, että yhteisen arvo- ja ajatusmaailman sekä yhteisen päämäärän tavoittelu on helpompaa:

Mihin meidän toiminta perustuu. Mitä kohti me ollaan menossa. Ehkä se tuli jostakin semmosesta ja sitten tuli vaan semmonen ajatus, että nämä (arvot) on hyvä olla esillä. (H8)

Yhteinen keskustelu auttaa tiedostamaan sen, miten muut asioista ajattelevat. Tämä on merkityksellistä selkeämmän yhteisen ymmärryksen ja yhteisen suunnan löytymiselle. Organisaatiokulttuurin muutokseen liittyvien keskeisimpien asioiden näkyväksi tekeminen ja niiden aukikirjoittaminen on myös olennaista, jotta yhteistä ymmärrystä voidaan tavoitella. Nämä toimenpiteet auttavat myös laajentamaan muutoksessa olevaa joukkoa tietoa tehokkaasti levittämällä, kuten seuraavasta aineistokatkelmasta käy ilmi:

täytyy tehdä tällaisia hienoja, hyvin kirjoitettuja sivustoja ja ohjeita, että me kaikki ymmärrettäis samalla tavalla ja pidettäis kiinni. (H4)

Puheessa rakentuu tarve näiden yhdessä tehtyjen suunnitelmien ja toimintamallien aukikirjoittamiselle myös siksi, että muutokseen osallistaminen olisi mahdollista myös niiden työntekijöiden kohdalla, jotka eivät ole asiasta kiinnostuneita tai suhtautuvat siihen negatiivisesti. Haastateltavien kokemuksissa tärkeäksi asiaksi nousi myös positiivisen ryhmäpaineen merkitys muutoksessa onnistumiselle. Jos uudesta toiminnasta saadaan myönteisiä kokemuksia ja positiivisuuden aura leviää yhteisössä, tuo se painetta jokaiselle tarkastella omia asenteitaan ja tehdä työtä samansuuntaisesti muiden kanssa:

jollakin tavalla tulee semmonen positiivinen paine työntekijöille myös toteuttaa sitä omaa työtä samansuuntaisesti mitä on niiden muiden ihmisten kokemukset. (H6)

Puheessa korostuu myös kokemus siitä, että yhteisöllisyyden avulla ja yhteistä asiaa korostamalla, voidaan organisaatiokulttuurin muutosta edistää laajemminkin. Se ehkäisee omiin yksiköihin ja yhteisöihin sulkeutumista, mikä nähdään haasteena muutokselle. Yhteisöllisyyden koetaan edistävän myös myönteistä ilmapiiriä, jolloin vastakkainasettelut voivat jäädä taka-alalle. Esimiehen rooli koetaan tärkeäksi yhteistyön ilmapiiriä rakennettaessa. Jokaisen yksittäisen työntekijän kokemus siitä, että pääsee osalliseksi muutokseen ja ettei muutostyötä tarvitse tehdä yksin, on merkityksellinen. Kun työntekijöiden välillä on aitoa yhteistyötä, on oman ja toisten työn arvo helpompi nähdä, kuten seuraavassa aineistokatkelmassa käy ilmi:

kyllä yhteisöllisyys, yhteisen asian korostaminen niinku pystytään ehkäisemään semmoista, että meillä tulee semmoisia omia poteroita, jossa jokainen tekee sitä työtä. Oli sitten poliklinikalla tai osastolla tai millä tahansa mutta pystyttäis niinku löytämään se semmoinen yhteinen punainen lanka, mikä työtä ohjaa. (H5)

Työntekijöiden osallistaminen organisaatiokulttuurin muutokseen voi hyvinkin muokata heidän ajatusmaailmaansa sekä muuttaa suhtautumista oman toiminnan lisäksi myös työyhteisön ja laajemmin koko organisaation toimintaan. Osallistava johtamisen merkitys niin toiminnan kuin yksilön kehittymisen kannalta nähdään olennaisena. Koulutus ja perehdytys nähdään tärkeänä osana organisaatiokulttuurin muutoksen edistämistä ja yhteisen ymmärryksen löytymistä. Myös tutkitun tiedon mukaanottaminen muutokseen nähdään tärkeänä ja nykyaikaisena toimintatapana. Esimiesten mukaan uuden tiedon käyttäminen ja uudet, erilaiset toimintatavat täytyy aina perustella hyvin. Saavutettu yhteinen ymmärrys tuo luottamusta toisten tekemiseen ja sitä kautta myös koko organisaatiokulttuurin muutokseen:

Miten me koulutetaan tulevia ihmisiä tähän ajatteluun? (H2)
Varmaan se uuden oppiminen tavallaan niinku eri tavalla toimiminen täytyy aina hyvin perustella, että miksi tämä malli ois nyt parempi ja näin. (H3)

Organisaatiokulttuurin muutos vaatii aikaa. Kiirehtiminen ja muutettavien asioiden samanaikainen liiallinen määrä, voivat aiheuttaa sen, että muutos ei onnistu eikä

organisaatiokulttuuri lähde kehittymään. Haastateltavien puheessa tulee esille se, että yhteinen keskustelu vaatii aikaa ja tilaa perusarjen keskellä. Puheessa korostuu se, että muutos tapahtuu pikkuhiljaa ja se vaatii pitkäjänteistä ja aktiivista työskentelyä. Myös se, että muutos saavuttaa laajasti koko organisaation työntekijät, vie aikaa. Osallistava johtaminen tekee muutoksen etenemisen ja yhteisen ymmärryksen löytymisen helpommaksi. Haastateltavien puheessa korostuu arjen kiireet, jotka haastavat niin erilaisia muutoksia kuin yhteisön ja yksilöiden kehittymistä. Toisaalta muutokset nähdään osana perustyötä ja jatkuvana prosessina, kun perustyöhön tulee uusia tekijöitä, jotka muuttavat sitä. Näin esimiehet kertovat asiasta alla olevassa aineistokatkelmassa:

Muutos vaatii pitkäjänteisyyttä, kärsivällisyyttä, aktiivisia toimia. (H8)
 Se on semmoinen jatkuva prosessi, että saadaan ne varmaan se on pitkäaikainen että ne kokonaan juurtuu mutta kokoajan pikkuhiljaa. (H5)
 Organisaatio ja kulttuuri on koko ajan muutoksessa ja siihen tulee koko ajan semmosia muuttuvia tekijöitä. (H9)

Yhteisön sisäiset suhteet rakentuvat yhteisön sisäiselle tasapainolle ja sen vaihtelulle organisaatiokulttuurin muutoksessa ja työntekijöiden osallistumisessa siihen. Puheessa korostuu selkeä viesti siitä, että yhteisöön tarvitaan innostuneiden ja aktiivisten toimijoiden joukko, joka omalla puheellaan ja tekemisellään vie organisaatiokulttuurin muutosta eteenpäin. Jos joukossa on useita passiivisesti muutokseen suhtautuvia työntekijöitä, on osallistava johtaminen ja organisaatiokulttuurin muutoksessa selviytyminen haasteellista. Myös voimakkaat yksittäiset persoonat voivat heilauttaa tilannetta suuntaan ja toiseen. Passiiviset ja negatiivisesti muutokseen suhtautuvat työntekijät voivat tartuttaa omaa asennettaan myös muihin yhteisön jäseniin:

jos siinä on muutama aika passiivinen tai semmonen, jotka suhtautuu negatiivisesti siihen muutokseen. Niin sitten ne saattaa pikkusen tartuttaa sitä siihen muuhunkin ryhmään. (H1)

Sama ajatus toimii myös toisinpäin. Innokkaat ja motivoituneet työntekijät voivat omalla toiminnallaan ja puheellaan saada mukaan organisaatiokulttuurin muutokseen vähemmän innokkaita työntekijöitä. Puheessa korostuu tarve muutokseen myönteisesti suhtautuvien työntekijöiden vahvalle roolille yhteisössä, kuten eräs esimies asiasta kertoo:

On kuitenkin niitä innokkaita niin ne on tavallaan vähän niinku tuonut sitä semmosta, että hei, ei tää oo niin vaikeeta, että katotaan yhdessä. Ja sillai niinku myös mun lisäksi yrittäneet motivoida niitä muita ja näin että. Sillai se on tosi tärkeätä, että siinä ryhmässä on niitä, jotka on niitä innokkaita. (H1)

Jos muutoksen puolestapuhujien joukko jää liian pieneksi, organisaatiokulttuurin muutoksen onnistumiselle ei juurikaan ole takeita. Heille, jotka yrittävät viedä eteenpäin muutosta liian pienellä ryhmällä, tilanne voi muodostua hyvin raskaaksi tai jopa mahdottomaksi. Syvällistä tietoa muutoksesta pitäisi olla laajasti läpi koko yhteisön eikä vain muutamalla työntekijällä. Jos tieto ja organisaatiokulttuurin muutoksen edistäminen jäävät liian harvojen tehtäväksi, on riskinä se, että palataan vanhaan takaisin ja muutos jopa unohdetaan:

Jotta muutos on ylipäättään mahdollista. Niin tuota se vaatii, että on riittävä määrä samansuuntaisesti ajattelevia ihmisiä. Kun sitä muutosta aletaan tekemään ja se jää yhden ihmisen harteille niin ei se jaksa sitä. Ei siitä tule mitään. (H4)

Organisaation historian ja olemassa olevan organisaatiokulttuurin merkitys muutokseen ja osallistavalle johtamiselle koetaan myös tärkeäksi. Yksilön ja yhteisön suhtautuminen muutokseen kumpuaa aikaisemmista kokemuksista ja valmiudesta lähteä muuttamaan asioita. Toisaalta kyse voi olla myös halusta säilyttää hyväksi koetut toimintatavat eikä tarvetta uudistumiselle tai kehittymiselle nähdä. Näihin olemassa oleviin oletuksiin törmätään siinä vaiheessa, kun organisaatiokulttuuria lähdetään muuttamaan, kuten seuraavassa aineistokatkelmassa ilmenee:

Tekijöitä, joihin on vaikea päästä käsiksi, kun ihmiset on ne sisäistäneet ja ajatelleet sen mukaisesti. Näihin törmää, kun aletaan muuttamaan jotakin. (H4)

Osallistaminen koetaan myös sitä haasteellisemmaksi, mitä syvemmällä yhteisö tai yksilö on totutuissa ajatus- ja toimintamalleissa. Tällöin keskustelun ja perustelemisen tarve korostuu. Haastateltavat tuovat esille myös sen, että muutoksessa on tärkeää se, että kaikkea ei tarvitse muuttaa vaan että hyvät ja toimivat toimintatavat jäävät edelleen osaksi organisaatiota. Näitä on tärkeää löytää muutoksen tavoitteita asetettaessa. Toisaalta on kuitenkin olennaista, että katsotaan tulevaisuuteen eikä jäädä kiinni menneeseen tai tähänkään hetkeen liiaksi. Näin asiaa pohtii eräs esimies:

Esteenä varmaan voisi olla joku muutosvastarinta tai sitten jos halutaan tiukasti pysyä jossain entisessä tai tietyssä arvomaailmassa. Ettei olla valmiita tarkastelemaan omia toimintatapoja ja arvoja ja lähtökohtia ja mikä sitä voi edistää. Niin semmonen pitkäjänteinen ja järjestelmällinen kehittäminen, joka on ja johon on sidottu kaikki ammattiryhmät. (H10)

Haastateltavien puheessa korostuu myös vuorovaikutuksen merkitys ja keskustelevalta ilmapiiri organisaatiokulttuurin muutoksessa, ja ne koetaan erityisesti psykiatrissa työtä tekevän työyhteisön vahvuuksiksi. Jos organisaatiokulttuurin muutos nähdään yhteisössä uhkana, on siitä puhuminen helpompaa, jos haastavistakin asioista on totuttu puhumaan yhdessä. Kyky kohdata vaikeita asioita koetaan tärkeäksi, ja avoin asioiden käsittely voi luoda paremmat edellytykset haasteiden voittamiseksi ja organisaatiokulttuurin muutoksessa onnistumiselle. Avoimuuteen tarvitaan vahvaa luottamusta, jonka syntymiseksi täytyy tehdä töitä yhteisössä. Seuraavissa aineistokatkelmassa esimiehet kertovat asiasta näin:

Se, että me ollaan kuitenkin lähellä ja ollaan psykiatrisia hoitajia. Meidän pitää myös keskustella ja meillä on kanavia keskustella ja annetaan lupa. (H2)

Rikotaan tabuja. Puhutaan kipeistäkin asioista. Ne on tärkeä kohdata. Ja niistä on tärkeä puhua avoimesti. Se, että mitä tuota, mitä toimenpiteitä se avoimuuden käytäntöön saattamiseksi on niin siihen en osaa taikasanoja sanoa, mutta kun niitä persooniakin on niin erilaisia mutta tietenkin ajattelisin, että semmonen tietynlainen avoin ja vapautunut ilmapiiri niin se on tosi tärkeää sen organisaatiokulttuurin kannalta. (H9)

Puheessa korostuu ymmärrys siitä, että henkilökunnalle on annettava tilaa esittää erilaisia ajatuksia ja mielipiteitä organisaatiokulttuurin muutoksesta sekä pyrkiä luomaan ilmapiiriä, jossa on enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia muutosta ajatellen. Työntekijöille on tärkeää saada aikaan tunne siitä, että he tulevat kuulluiksi ja ovat näin ollen osa organisaatiokulttuurin muutosta. Haastateltavien kokemuksista muodostuu kuva siitä, että aktiivinen keskustelu ja kuunteleminen sekä työntekijöiden aito kohtaaminen ovat olennaisia palasia organisaatiokulttuurin muutoksessa. Näiden elementtien täytyy olla mukana läpi koko muutoksen sen jokaisessa vaiheessa ja myös niiden välillä. Toisin sanoen tarve laajapohjaiselle vuorovaikutukselle on pysyvä olotila, kuten alla olevista aineistokatkelmista ilmenee:

Lähetettiin sillon aluksi niinku yhdessä selvittämään, että mikä tää interventio on ja mitä tää tarkoittaa ja sitten just työntekijöiden ajatuksia on kerätty, miten tätä lähetään toteuttamaan ja muutenkin et mille tää niinku työntekijöiden mielestä kuulostaa ja minkälaisia kokemuksia niillä on. (H1)

Keskustelu on tärkeää, jotta voi saada niitä bling-ajatuksia ja murtaa niitä vanhoja oletuksia tai kokeilla jotain uutta ja hoksata, tajuta, ymmärtää. (H8)

Antaa mahdollisuuden ja luottaa niihin työntekijöihin. Ne kyllä valitsee oman tonttinsa ja sanoo mielipiteensä ja hoitaa oman hommansa, jos vain antaa mahdollisuuden. Ohjaa ja antaa koulutusta jos on tarpeen. (H10)

Esille nousee myös tarve tiiviimpään keskusteluun organisaation eri tasojen välillä. Tämä koetaan olennaiseksi organisaatiokulttuurin muutoksessa ja siinä, että kaikilla olisi yhteinen päämäärä. Ylemmän johdon osallistuminen muutokseen koetaan myös tärkeänä, jotta organisaation asettama visio voisi kohdata organisaatiokulttuurin muutoksen käytännön toimet, eikä näin ollen kumpikaan osa jäisi toisistaan irralliseksi:

Pitäis olla siellä johdon tasollakin näitä, jotka visioi. Silloin me saatais se huomio sinne toimintaan. Ehkä tämä johto pitäis olla näissä yksiköiden toimintojen tiedotuksessa ja kehittämisessä mukana. (H4)

Yleensäkin mää aattelen niin, että yhdessä puhuminen ja suunnitteleminen ja niinku siihen tulevaan tähtääminen muuttaa sitä kulttuuria. (H6)

Puhe vuorovaikutuksesta kuvaa myös toisten kohtaamista ja sitä, miten ihmiset omalla käyttäytymisellään voivat edistää yhteisön toimintaa kohti organisaatiokulttuurin muutosta. Haastateltavien puheessa muutoksesta ja osallistavasta johtamisesta korostuu yhteistyö yhteisön jäsenten välillä. Tällöin kaikkien tekemä työ ja sen arvo tulevat näkyviksi. Toisin sanoen yhteisön jäsenet eivät voi vain odottaa toisilta jotain, jota itse eivät ole valmiita toteuttamaan. Vuorovaikutus koetaan myös tärkeäksi vastuiden jakamisessa. Organisaatiokulttuurin muutokseen tarvitaan mukaan laaja joukko työntekijöitä ja esimiehiä, jotka kaikki ottavat vastuuta toiminnasta ja muutoksen toteuttamisesta. Tämän nähtiin osaltaan myös kasvattavan luottamusta työryhmässä:

Minusta siinä sekä esimiehet että nämä vastuuhenkilöt ovat isossa roolissa. Että he ylläpitää ja pitää keskustelussa niitä asioita ja arvoja. (H5)
Kun on puhuttu, että kuinka saahaan tieto kaikista parhaiten uusille tulokkaille. Ja yhdessä mietitään sitä ja jokainen ottaa oman vastuunsa ja on jaettu vastuita. (H6)

4.2 Yhteisön monimuotoisuuden diskurssi

Yhteisön monimuotoisuuden diskurssi kuvaa organisaatiokulttuurin muutoksessa olevan yhteisön moniulotteisuutta niin erilaisten ammattien kuin myös sen kautta, miten eri tavalla muutokseen ja osallistavaan johtamiseen suhtaudutaan yhteisössä. Puheessa peilautuu myös erilaisuuden hyväksymisen tärkeys. Lisäksi yhteisö nähdään myös yhtä työryhmää laajempänä kokonaisuutena. Siihen voi kuulua useita eri yhteisöjä, yksiköitä sekä työntekijöiden lisäksi mukaan muutokseen voidaan katsoa kuuluviksi myös potilaat ja heidän läheisensä. Myös oppilaitosten tuki ja mukanaolo muutoksessa on koettu arvokkaaksi. Näin eräs esimies pohtii asiaa:

Erilaisuuden sietämistä. Erilaisuuden hyväksymistä. Ja tuota myös sitä, että jos joku ajattelee vähän eri viitekehyksestä tai vähä erillai jostain asiasta niin se ei oo välttämättä niin sanotusti huono kokonaisuuden kannalta. (H2)

Puheessa tulee esille monimuotoisuus myös yhteisön jäsenten työkokemuksen tai toisaalta kokemattomuuden kautta. Kokemus nähdään tärkeänä voimavarana, mutta esille nousee vahvasti myös uusien kokemattomien työntekijöiden mukanaan tuoma vahvuus organisaatiokulttuurin muutoksessa. Myös työntekijöiden vaihtuvuus ja liikkuvuus koetaan muutosta edistävänä asiana. Seuraavissa aineistokatkelmissa esimiehet kertovat asiasta näin:

Organisaatiokulttuuri on sisäänrakennettu—uusi työntekijäsukupolvi muokkaa sitä. (H3)

Työntekijöiden semmonen vaihtuvuus ja elävyys, minusta edistää sitä (kulttuurin kehittymistä) (H1)

Erilaisten ammattiryhmien sekä uusien työntekijöiden kautta tietoa saadaan laajemmasta näkökulmasta. Puheesta nousee esille kokemus siitä, että osallistamalla koko monimuotoinen työyhteisö organisaatiokulttuurin muutokseen asioista tulee enemmän yhteisiä. Jokainen ottaa vastuuta omalla tavallaan ja hoitaa asioita itselleen sopivalla tavalla, mutta tavoitteena on kuitenkin yhteisen päämäärän saavuttaminen:

Ihmiset ottaa vastuuta ja siitä sitten tuota eri tavalla hoitavat omia vastuualueitaan ja tehtäviään. (H7)

Moniammatillisuus rakentuu puheessa sekä voimavaraksi että haasteeksi. Haasteeksi voi muodostua se, jos pitäydytään liiaksi ammattiroolissa eikä nähdä erilaisten näkökulmien tarvetta organisaatiokulttuurin muutoksessa. Haasteena voi olla myös se, että yhteisössä keskitytään liiaksi yhden ammattiryhmän näkökulmaan. Myös tiedon puute ja epätietoisuus siitä, mitkä tehtäväalueet kuuluvat kenellekin, voi muodostua käytännön haasteeksi organisaatiokulttuurin muutoksessa ja osallistavassa johtamisessa. Tällöin voidaan joutua toimimaan sellaisten oletusten varassa, jotka eivät välttämättä edistä muutosta tai jopa jarruttavat sitä, kuten seuraavassa aineistokatkelmassa käy ilmi:

Mutta sitte siihen liittyy tämmönen tietty professionalistinen ajattelu, että ollaan ollaankin tämmösiä profession edustajia ja määritellään ite mistä ollaan kiinnostuneita. Ehkä professionalisti haluaa tehdä sellaisia asioita, mikä itestä tuntuu ja se määrittelee ittestä käsin ne asiat. (H4)

Yhteisön monimuotoisuuden diskurssissa painottuu ihmisten tasavertaisuuden ja yhdessä tekemisen merkitys muutokselle ja siihen osallistamiselle. Se koskee työtehtävästä, ammatista tai kokemuksesta riippumatta kaikkia yhteisön jäseniä, kun tavoitellaan laajaa osallisuutta ja onnistunutta organisaatiokulttuurin muutosta. Puheessa korostuu esimiehen oman roolin häivyttäminen taustalle ja työntekijöiden tasavertaisuuden esille nostaminen. Kaikilla on oma tärkeä roolinsa organisaatiokulttuurin muutoksessa ja jokaisen on tehtävä töitä, perehdyttävä uusiin asioihin yhtä lailla. Työntekijöiden muutokseen osallistamisessa tasavertaisuus nähdään olennaisena asiana. Kaikkien tieto ja ajatukset nähdään yhtä tärkeinä, oli kyse kenestä tai mistä ammattiryhmästä tahansa. Näin asia ilmenee esimiesten haastatteluissa:

Sillä tavalla siinä kuitenkin jää oma rooli niinku ei nyt voi sanoa, että pieneksi mut kuitenkin että enemmän se ryhmä siinä niinku toimii ja ideoi ku minä. (H1)
Ei tarvi tehdä kaikkea itse vaan koko työryhmä työskentelee ja tekee asioita. (H7)

Puheessa näyttäytyy esimiesten halu jättäytyä taustalle ohjaamaan ja tukemaan erityisesti työntekijöitä, jotka toimivat aktiivisesti muutoksessa. Puheessa korostuu esimiesten kokemus itsestään reunaehtojen ja raamien antajana toiminnalle organisaatiokulttuurin muutoksessa, mutta vastuu jakautuu koko yhteisölle. Työntekijöiden mukaanottaminen ja vastuuttaminen muutokseen nähdään myös vaikuttavan vahvasti johtamiseen:

Otetaan työntekijöistä sitten porukka joka alkaa sitä kehittämään ja minä sitten taustalla annan raamit miten toimitaan. (H3)

Enhän mää yksin tässä oo tässä johtamisessa. Johtamiseenhan kuuluu se, että työyhteisö siitä palasensa ottaa. Jokainen työntekijä tuottaa sen oman tavallaan osuutensa johtamiseen myös. Pidän sitä tärkeänä, että työntekijöitä vastuutetaan ja osallistetaan koko tämän työyksikön toimintaan. (H3)

Tasavertaisuus tulee puheessa esille myös toiminnassa eri yksiköiden välillä, kuten alla olevasta aineistokatkelmasta käy ilmi:

Yksiköt ei keskenään kilpaile, että kuka tekee parempaa työtä. Me tehdään kaikki sitä samaa työtä erilaisissa tilanteissa (H5)

Haastateltavien kokemuksissa tulee esille myös se, että jokaista tarvitaan organisaatiokulttuurin muutokseen mukaan ja näin muutoksessa päästään pidemmälle. Merkityksellistä on myös toisten kohtaaminen niin, että jokaista tulee kohdella kunnioittavasti ja jokaisen työtä tulee arvostaa ammattikunnasta riippumatta. Myös hoitotyön nostaminen tasaveroiseksi muiden ammattiryhmien työn kanssa nähdään tarpeellisenä. Seuraavissa aineistokatkelmissa asiaa käsitellään näin:

Hoitotyön merkitystä, ei ainoastaan lääkärin työ. On se toki keskeistä, mutta jotenkin sitä hoitotyön merkitystä ja asemaa nostetaan. (H3)

Kaikkien tieto ja ajatukset on yhtä tärkeitä. On sitten kysymys kenestä tahansa tai mistä ammattiryhmästä tahansa. (H6)

Muutos ei ole mikään yksittäisten hoitotyön esimiesten asia vaan se on myös muiden ammattiryhmien asia. (H8)

Organisaatiokulttuurin muutos, joka lähtee työntekijöistä eikä organisaation johdosta käsin, koetaan paremmaksi lähtökohdaksi. Haastateltavien puheessa korostuu myös työntekijöiden ajatusten tärkeys ja oivallukset, joihin he esimiehinä voivat lähteä mukaan ja saavuttaa näin myös luottamusta työntekijöiltä. Esimiehet kokevat, että entistä enemmän perustyötä tekevät työntekijät voidaan ottaa mukaan työn suunnitteluun, kehittämiseen ja päätöksentekoon:

Tämähen lähti alhaalta ylöspäin eikä johtoryhmästä. On varmaan tullut huomattavasti paremmin kentälle näkyviin. Työntekijöiden innostus ollut mukava huomata tässä. On toiminut paremmin kuin joku aikaisempien vuosien kehitystavoitteet. (H4)

Nykyaikaista johtamista ettei oo niin selkeät erot, että esimiehet siellä norsunluutornissa ja sieltä ohjeistaa työntekijöitä alaisia. Asioita tehdään yhdessä. (H5)

4.3 Yksilöt yhteisön sisällä -diskurssi

Yksilöt yhteisön sisällä -diskurssissa korostuu työn ja muutoksen yksilöllisen kokemisen, muutosvalmiuden ja yksilöllisyyden huomioimisen merkitys organisaatiokulttuurin muutokselle ja osallistavalle johtamiselle. Puheessa kuvataan yksilöitä yhteisön sisällä ja esimiesten pyrkimystä luoda heihin luottamuksellinen suhde niin, että avoin keskustelu on mahdollista. Tällöin työntekijöillä on mahdollisuus tuoda esille omat kokemuksensa, mielipiteensä ja mahdollinen kritiikki organisaatiokulttuurin muutokseen ja sen toteuttamiseen. Haastateltavien mukaan osa työntekijöistä kokee osallistumisen muutokseen haasteellisena ja sen vievän henkilökohtaisia resursseja liikaa. Toisaalta osalla voi olla halu keskittyä myös ensisijaisesti perustyön tekemiseen. Haastateltavat kuvaavat työntekijöiden näkevän asiat omalla tavallaan, ja he myös odottavat työltään ja muutokselta erilaisia asioita. Jokainen puntaroi omien kokemustensa ja ennakko-oletustensa perusteella sitä, mikä on organisaatiokulttuurin muutokseen osallistumisen hyödyn ja haitan suhde. Muutos herättää monenlaisia ajatuksia, kun tuttuihin ajatuksiin ja totuttuihin tapoihin pyritään tuomaan jotain uutta. Esimiehet puhuvat asiasta seuraavissa aineistokatkelmissa näin:

Antaako se mielekkyyttä työhön, jaksanko lähteä tekemään ajattelua itsessäni, yksikössä, tiimissä. Sehän vie paljon resursseja myös itseltä. (H2)
Yleensä on, että jos tulee muutoksia organisaatiossa niin niistä koituu haittaa ja negatiivisia vaikutteita, jos otetaan jostakin jotakin pois. (H9)

Haastateltavien kokemuksissa korostuu myös puhe yksilöiden erilaisista valmiuksista organisaatiokulttuurin muutokseen ja osallistavaan johtamiseen. Jokaisen suhtautuminen ja sopeutuminen muutokseen on yksilöllistä. Toisilta se vie enemmän aikaa, kun taas toiset ovat mukana heti aktiivisesti. Puheessa rakentuu myös vahva vanhan, olemassaolevan kulttuurin vaikutus muutosvalmiuteen. Se voi muodostua joskus myös esteeksi yksilön tai jopa koko yhteisön organisaatiokulttuurin muutoksessa onnistumiselle. Yksilön valmiuteen lähteä mukaan muutokseen vaikuttaa myös omasta ammatista ja koulutuksesta käsin nouseva näkökulma, joka voi osittain määritellä sitä, minkälaisista asioista ja muutoksista yksilö on kiinnostunut:

Osa ottaa sen ja ne on tekemässä sitä muutosta. Osa ei oo kiinnostuneita ja haluaa olla siinä vanhassa—että eihän heidän tarvi olla. (H4)

Haastateltavien puheessa tulee esille myös oma henkilökohtainen valmius lähteä mukaan aktiivisesti muutokseen. He kokevat samalla tavalla monenlaisia tunteita ja ajatuksia suhteessa organisaatiokulttuurin muutokseen kuin työntekijätkin. Puheessa välittyy inhimillinen puoli; muutokset samalla kun ne antavat paljon niin ne myös ottavat paljon. On myös hyväksyttävä se, että osa työntekijöistä jää muutoksessa vastarintaan ja tulee mahdollisesti mukaan myöhemmin, kuten seuraavissa aineistokatkelmassa esimiehet asiaa pohtivat:

Saattaa olla väsymistä tai muuta mukavuudenhalua tai ei oo kiinnostusta. Ne on hyvin inhimillisiä juttuja, joka on vähän meillä kaikilla. Alttius semmoiseen. (H4)

Tarpeen mukaan kai niitä perusteluja ja keskusteluja, asianäkökulmia pitää käydä niin kauan kuin niitä täytyy. Ja osahan jää vastarintaan mutta ne tulee sitten jossain vaiheessa mukaan. (H10)

Yksilöt yhteisön sisällä -diskurssissa painottuu myös vahva tarve yksilöllisyyden huomioimiselle. Sen merkitys tulee esille tarpeena tunnistaa työntekijöiden mielenkiinnon kohteita, taitoja ja kehityshaluja sekä löytää heille tehtäviä, jotka vastaavat kunkin yksilöllisiä intressejä. Näin päästään siihen, että työntekijä saa mielekkäitä haasteita, jolloin hän omalla toiminnallaan palvelee myös yksikön kehitystä ja organisaatiokulttuurin muutosta. Haasteeksi voi muodostua se, miten jokaiselle löytyy sopivia ja kiinnostavia tehtäviä. Toisaalta puheessa korostuu myös yksilön oman vastuun ottaminen sopivien tehtävien ja vastuitten löytämisessä. Työntekijöiden yksilöllisyys näyttäytyy haastateltavien puheessa myös niin, että tarvitaan erilaisia johtamistyyplejä eikä liian yksioikoiseen lähestymistapaan ole varaa. Ei voida ajatella, että kaikille sopisi osallistava johtaminen, vaan tarvitaan laajempi kokonaisuus erilaisia johtamistyyplejä. Esimiesten tulee myös hyväksyä se, että yksilöillä on erilaisia tapoja lähestyä muutosta ja että jokaisella on oma kokemus asiasta. Osallistavan ja taustalla vaikuttavan esimiehen mallin lisäksi on myös toisaalta tarve vahvalle ja määrätietoiselle esimiehelle. Esimiehet kertovat asiasta seuraavissa aineistokatkelmassa näin:

Täytyy olla avoimin mielin ja hyväksyä se, että joillekin ne selkeät ohjeet voivat sopia, joillekin taas se itse vastuun ottaminen enemmän. Saattaa olla, että se on heidän työpanokselleen, jos ei nyt haitallista niin ainakin

kehittymistä voi hidastaa se, että joutuu toimimaan semmoisella toiminta mallilla, mitä ei koe omakseen. (H5)

Täytyy huomioida ihmisten erilaisuus. Täytyy olla monenlaisia kanavia. (H6)

Se, että on yksittäisiä työntekijöitä, yksittäisiä onko ne nyt hoitajia, lääkäreitä, kuka tahansa Tämä sanotaan nyt vaikka muutosvastarintainen tai onko vaikka vahva persoona, voimakas persoona. Tarvii sen johtajan olla sitten hyvin määrätietoinen. (H2)

Yksilöllisyyden huomioiminen on käytännön haaste, mutta myös mahdollisuus. Esimiehen ja työntekijän keskinäiset keskustelut voivat tuoda ymmärrystä yksilöllisiin kokemuksiin ja rohkaista työntekijää tuomaan esille omia ajatuksiaan ja ottamaan aktiivisempaa roolia muutoksessa:

Kahdenkeskeinen keskustelu on vaihtoehto, että se voi taas laukaista jonkun uskalluksen, että ne omat ajatukset eivät ole tyhmiä. (H6)

Myös itseohjautuvuuden merkitys korostuu osana työntekijöiden kehittymistä työntekijöinä. Haastateltavat kokivat osallistavan johtamisen olevan itseohjautuvuuden antamista ja myös tavoite, johon pitäisi pyrkiä:

Mää aattelen, että osallistaminen on myös itseohjautuvuuden antamista. Mun mielestä me voitais vastuutta enemmän työntekijöitä itseohjautuvuuteen. (H6)

Kun valmiita vastauksia ei anneta, työntekijöillä on mahdollisuus lähteä miettimään itse, kuinka asian voisi ratkaista. Puheessa tulee esille selkeä ajatus siitä, että työntekijät ovat parhaita työnsä kehittäjiä ja organisaatiokulttuurin muutoksen eteenpäin viejiä, koska he tekevät itse sitä työtä ja ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen työn kehittämiseen ja organisaatiokulttuurin muutokseen nähdään myös parhaimmillaan niin asiantuntijuuden kehittymisenä kuin myös ammatillisten taitojen syventymisenä, kuten eräs esimies asiaa pohtii seuraavalla tavalla:

se voi myös kokonaisuutta ajatellen aktivoida työntekijöitä laajemmastikin. Ehkä myös sitten semmosen oman ajattelun kehittymisessä se auttaa. (H9)

4.4 Esimies esimerkin näyttäjänä -diskurssi

Haastateltavien puheessa esimiesten asenne ja toiminta on olennaista organisaatiokulttuurin muutoksessa ja siihen osallistamisessa. Esimiehen esimerkillä on puheessa merkityksellinen rooli. Tämä nousee esille myös silloin, kun työryhmä tai yksittäiset työntekijät suhtautuvat vastahakoisesti organisaatiokulttuurin muutokseen. Esimies voi omalla toiminnallaan ja puheellaan luoda uudenlaista maaperää muutokselle. Seuraavassa aineistokatkelmassa eräs esimies kertoo asiasta näin:

mää seison sen (muutoksen) takana ja mää näytän sen myös, että näin ollaan sovittu. (H2)

Puheessa rakentuu kuva esimiehestä, joka vie omalla esimerkillään muutosta eteenpäin ja hyväksyy sen, että se herättää monenlaisia ajatuksia ja tunteita. Esimiehen oma positiivinen ja innostunut asenne auttaa koko työyhteisöä ja myös esimiestä itseään pääsemään eteenpäin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Omalla esimerkillään hän valaa uskoa ja antaa luottamusta muutokseen muille, kuten seuraavasta aineistokatkelmasta käy ilmi:

Korostuu esimerkillä johtaminen. Johtajan itsekkin olla aktiivinen ja innostunut uusista asioista. Myös itse siinä vahvasti mukana. Saa sitten porukankin osallistumaan hommaan. (H8)

Esimies voi vaatia muutosta muilta vasta sitten, kun hän on itse siihen samaan valmis. Avoin ja välitön ilmapiiri syntyy esimiehen oman toiminnan ja asennoitumisen kautta. Esimies antaa luvan keskustella ja ottaa vastaan myös oman ajatusmaailmansa kanssa ristiriidassa olevia mielipiteitä ja ehdotuksia. Täytyy olla valmis antamaan itsestä jotain, jotta muutos mahdollistuu, kuten eräs esimies asiaa pohtii näin:

Helposti lähestyttävä ihminen esimiehenä. Välittömyys ja avoimuus. On aika hankala odottaa ja vaatia työryhmältä avoimuutta ja välitöntä ilmapiiriä, jos on itse vaikeasti lähestyttävä ihminen. Kyllä se itsestä lähtee liikkeelle. (H9)

Haastateltavat kuvaavat omaa rooliaan tuen antajana tärkeäksi työryhmälle muutoksen pyönteissä. Puheessa muovautuu ajatus siitä, että sillä miten esimies tukee, kannustaa ja kulkee työntekijöiden rinnalla, on merkitystä organisaatiokulttuurin muutoksessa. Myös

vuoropuhelun tärkeys korostuu niin hyvinä kuin huonoinakin hetkinä. Esimiehen on myös tärkeää olla lähtemättä mukaan työntekijöiden ahdistukseen tai muihin negatiivisiin tunteisiin, joita muutos ja siihen osallistuminen voivat aiheuttaa. Tärkeää on kuitenkin ottaa vastaan ja hyväksyä työntekijöiden erilaiset, voimakkaatkin tunteet. Palautteen antaminen tukee myös työntekijöitä. Seuraavissa aineistokatkelmassa esimiehet pohtivat asiaa näin:

Kehuminen ja kannustaminen. On hienoa, että toit esille vaikka tätä vastustetaankin kovasti. Uskaltaa tuoda esille omia ajatuksia. (H3)
 Jos esimies ei ole kiinnostunut itse ja tukemassa sitä. Ei varmaan tunnu hyvälle työntekijästä. Mulle annettiin tällöinen ja jätettiin yksin. (H4)

Puheessa tulee esille myös esimiesten keskinäisen tuen merkitys. Esimiehet ovat kokeneet tärkeäksi kokemusten ja ajatusten jakamisen. Myös erilaisten ja uusien ideoiden saaminen on kollegiaalisessa yhteistyössä olennaista, kuten myös omien tunteiden jakaminen, joita nousee niin muutoksesta itsestään kuin myös työyhteisöstä. Esimiesten kokemusten mukaan myös johdon tuki on tärkeää, ja se auttaa osaltaan muutoksessa konkreettisesti. Tämä tulee esille sekä työntekijöiden että esimiesten toiminnassa käytännön kysymysten äärellä:

Ja varmaan tietenkin just se ylemmänkin johdon suhtautuminen asiaan, että halutaanko muuttaa ja kehittää sitä kulttuuria. (H1)

4.5 Joustavuuden diskurssi

Joustavuuden diskurssissa tulevat vahvasti esille kokemukset organisaation ja jopa valtakunnallisen tason linjauksista, jotka mahdollistavat entistä parempia ratkaisuja toiminnan kehittämiseen. Toisaalta pienemmän mittakaavan kehittämistyö koetaan vähemmän jäykäksi ja vapaammaksi kuin suuret koko organisaation läpi menevät muutokset:

Ehkä se ei kuitenkaan sillä tavalla jäykkä tai sillä tavalla, että se pystyy muuntautumaan sen tilanteen mukaan. Pystytään tekemään aika nopeastikin ratkaisuja väliaikaisia tai pysyviä. (H2)

Haastateltavien puheessa tulee esille tiukkojen ohjesääntöjen kaihtaminen, jotta toiminnan kehittäminen ja muutos mahdollistuvat. Esille nousee myös vapauden tarve

yksikkötasolla kokeilla erilaisia uusia asioita. Organisaatiokulttuurin vapautuminen antaa mahdollisuuden poistaa jäykkyyttä ja lisätä luovuutta, joiden avulla tulevaisuuteen suuntautuminen ja uusien asioiden omaksuminen voivat onnistua entistä paremmin. Myös muutokseen osallistaminen luo tarpeen vapautua totutusta jäykästä ja hierarkisesta organisaatiokulttuurista. Tähän liittyy kiinteästi byrokratian ja auktoriteettien vähentäminen, jotta saadaan tilaa uudennaiselle ajattelulle ja johtamiselle. Joustavuuden ajatus koskettaa myös haastateltavia itseään. Avoimuus ja kyky ajatella joustavasti nousevat esille arvokkaina asioina matkalla kohti muutosta ja osallistavaa johtamista. Seuraavissa aineistokatkkelmissa esimiehet pohtivat asiaa näin:

Onnistuneessa kehittämisessä sai ihan vapaat kädet tavallaan miettiä hoitolinjauksia uudella lailla. (H2)

Semmonen tietynlainen avoin ja vapautunut ilmapiiri niin se on tosi tärkeää sen organisaatiokulttuurin kannalta. Ja sitten myös, että sitä turhaa byrokratiaa pystyttäisiin purkamaan pois ja tietynlaisia auktoriteetteja purkamaan. (H9)

Mä aattelen, että siinä on esteenä se, että me emme ole valmiita ottamaan vastaan sitä kaikkea tietoa mikä sieltä tulee. Että me emme halua kuulla sitä, että niinku ne omat visiot jollakin tavalla ohjaa sitä kehittämistyötä. Ja ehkä halutaan koska sieltä voi tulla jotain jopa parempaa. Ollaanko sitä siihen valmiita. (H6)

Osallistava johtaminen esiintyy puheessa nykyaikaisena johtamisena, joka on tarpeen alati muuttuvassa yhteiskunnassa ja psykiatrisen hoitotyön kehittämisessä. Haastateltavat kokevat tarpeen johtamiskulttuurin muutokselle ja modernisoinnille. Tämän nähtiin olevan tärkeimpiä kehittämisen alueita organisaatiokulttuurin muutoksessa. Erilaiset toimintatavat ja johtamistyyli, jotka joustavasti ja tilanteen mukaisesti vaihtelevat, nähdään tärkeinä kehittämiselle ja organisaatiokulttuurin muutokselle. Myös varhaisen koulutuksen merkitys nousee tärkeäksi jo työntekijöiden ammatillisessa peruskoulutuksessa. Työelämä haastaa työntekijöitä ja työyhteisöjä jatkuvine muutoksineen, joissa vaaditaan joustavuutta. Osallistavan johtamisen periaatteet olisi hyvä olla selvillä jo työuran alusta lähtien. Seuraavissa aineistokatkkelmissa esimiehet kertovat asiasta näin:

Koko ajan mennään entistä enemmän siihen suuntaan, että mennään kauemmaksi semmoisesta selkeästä käskyttämisestä. Henkilökunta osallistuu. (H5)

Kyllä mää aattelin, että perustason työntekijöille olis jotka tekevät sitä tuottavaa työtä että minkä takia se organisaatio on olemassakin. niin siitä

pitäisi puhua paljon enemmän siitä osallistavasta johtamisesta heillekin ja jo koulun penkilläkin. Jos nyt aatellaan meidänkin työpaikkaa ja sairaanhoitajakoulutusta niin sinne koulutukseen pitäisi saada paljon enemmän ujutettua oman ajattelun kehittämisen filosofiaa ja sitä että asioita on hyvä kriittisesti pohtia. Ja sitten myös sitä vastuun ottamista. (H9)

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia suhteessa aiempaan tutkimukseen. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvun lopuksi esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

5.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata esimiesten kokemuksia osallistavasta johtamisesta organisaatiokulttuurin muutoksessa. Tavoitteena oli ymmärtää esimiesten mahdollisuuksia edistää organisaatiokulttuurin muutosta ja osallistavan johtamisen merkitystä sille. Tämän tutkimuksen tärkeimmät tulokset saatiin kriittisen diskurssianalyysin kautta. Kriittistä diskurssianalyysia ei ole käytetty kovinkaan paljon muuten kovin runsaslukuisen tutkimuksen analyysimenetelmänä. Sen avulla jo tutuksi käynnyttä aihepiiriä voitiin tarkastella syvällisemmin ja pyrkiä nostamaan yhteiseen keskusteluun osallistavaan johtamiseen organisaatiokulttuurin muutoksessa liittyviä piiloisia näkökulmia, kuten vallan näkökulma. Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksessa saatuja tuloksia suhteessa aikaisempaan tutkimukseen, ja tuodaan esille tämän tutkimuksen merkittävimpiä löydöksiä.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat samassa linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa osallistavan johtamisen merkityksestä organisaatiokulttuurin muutoksessa. Moderni jatkuvassa muutoksessa oleva terveydenhuolto vaatii nykyaikaista, reflektoivaa johtamista, jolla on suuri merkitys potilaskeskeisten ja laadukkaiden palvelujen tuottamisessa. Yhteistä tutkimuksille on myös se, että työntekijöiden rooli nähdään tärkeänä terveydenhuollon toiminnassa ja organisaatiokulttuurin muutoksessa. (Monforto ym. 2012, Urden ym. 2013.) Kompleksisessa ja dynaamisessa maailmassa on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden näkemykset sekä saada heidän osaamisensa parhaaseen mahdolliseen käyttöön, jotta asetettuihin tavoitteisiin voidaan päästä (Anonson ym. 2014). Tässä tutkimuksessa vahvistui ajatus siitä, että osallistava johtaminen ei kuitenkaan sovi jokaiseen muutokseen eikä myöskään jokaiselle työntekijälle (Boomer & McCormack 2010). Niin aikaisemmassa tutkimuksessa kuin myös tässä tuli esille se, että esimiehillä ja johtamisella on tärkeä merkitys

organisaatiokulttuurin muutoksessa ja siinä onnistumisessa. Tämä pitää sisällään suuren voimavaran, jos sitä vain osataan hyödyntää. (Salmela ym. 2013.)

Osallistavassa johtamisessa ja organisaatiokulttuurin muutoksessa on kriittisen tärkeää pitää yllä aktiivista vuorovaikutusta niin yksikön työntekijöiden kuin laajemmin organisaation eri tasoilla työskentelevien työntekijöiden kanssa (Nelson-Brantley & Ford 2017, Uvhagen ym. 2018). Tämä nousi vahvasti esille tässä tutkimuksessa; esimiesten on tärkeä toimia lähellä työntekijöitä ja olla vuorovaikutuksessa sekä työntekijöiden että johdon kanssa (Murray ym. 2012, Giambra ym. 2018). Vuorovaikutuksen lisäksi myös erilaiset tunteet on syytä ottaa huomioon muutoksessa. Muutoksessa on siis mukana paljon muutakin kuin näkyvät prosessit ja rakenteet. Tämä tuli esille tämän tutkimuksen tuloksissa, kuten se on tullut esille myös aikaisemmassa tutkimuksessa. (Allan ym. 2014.) Tämä tutkimus on samassa linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa siinä, että organisaatiokulttuurin muutoksessa tarvitaan sekä yksilön että yhteisön johtamista. Myös tutkitun tiedon käyttäminen, koulutus ja oppimisen edistäminen ovat merkityksellisiä, jotta vaikuttavaan organisaatiokulttuurin muutokseen päästään. Lisäksi usein aliarvioitu muutosvalmius on olennaista, jotta organisaatiokulttuurin muutostavoitteet voidaan saavuttaa. (Nelson-Brantley & Ford 2017.) Myös palautteen antaminen ja saaminen sekä vertaistuki ovat tärkeitä osallistavassa johtamisessa ja organisaatiokulttuurin muutoksessa (Cleary ym. 2012, Bieber & Joachim 2016). Tässä tutkimuksessa esimiesten kokemuksissa nousi esille se, että organisaatiokulttuurin muutos vie aikaa ja tarvitsee resursseja onnistuakseen. Totutuista toimintatavoista ja asenteista luopuminen vie aikaa ja muutoksen vastustamisellekin pitää antaa tilaa ja hyväksyä vastustuksen olemassaolo. (Monforto ym. 2012, Allen-Gilliam ym. 2016.) Myös huoli siitä, miten toimintaa voidaan kehittää arjen kiireen keskellä, nousi esille tuloksissa, kuten myös aikaisemmassa tutkimuksessakin (Mahoney & Jackson 2016).

Tutkimuksen tuloksissa esimiesten aseman toiminnan organisoijina tulee esille selkeästi. Esimiehet kokevat olevansa tärkeässä roolissa ja vastuussa siinä, että organisaatiokulttuurin muutos mahdollistuu ja etenee. Tuloksissa korostuu myös esimiesten aktiivinen ja vastuullinen tehtävä työntekijöiden osallistamisessa muutokseen. Esimiehet kokevat itsensä paljon vartijoina organisaatiokulttuurin muutoksessa, mutta toisaalta toteavat, että onnistunut muutos on kiinni myös siitä,

miten työntekijät lähtevät mukaan siihen. Vastuun näkökulmasta on mielenkiintoista se, että tutkimuksen tuloksissa painottuu vahvasti esimiesten vastuunottaminen organisaatiokulttuurin muutoksesta. Toisaalta painottuu myös se, että he siirtävät vastuuta ja valtaa työntekijöille, jolloin valtasuhteet tasoittuvat ja vastuu jakautuu tasaisemmin työntekijöiden ja esimiesten kesken. (Dechairo-Marino ym. 2018.)

Tuloksissa korostuu siis se, että työntekijät halutaan mukaan muutokseen aktiivisina ja vastuullisina toimijoina. Tällöin voidaan ajatella, että valtaa siirtyy esimiehiltä työntekijöille ja koko työyhteisölle. Esimiehet kokevat organisaatiokulttuurin muutoksessa itsensä muutoksen mahdollistajina antaessaan luvan työntekijöiden osallistumiseen, ottaessaan heidät mukaan yhdessä tekemiseen ja luodessaan puitteet osallistamiselle sekä muutokselle. (Ott & Ross 2014.) Esimiehet näkevät työntekijät aktiivisina toimijoina, mutta myös toiminnan kohteina. Tuloksia tarkasteltaessa tulee esille se, että esimiehet myös pitävät vallasta kiinni ja kokevat esimiestyön vastuun merkityksellisenä ja että he myös tiedostavat omat vaikutusmahdollisuutensa. Toisaalta osallistavan johtamisen kautta nämä voimasuhteet voivat muuttua ja se tuo uudenlaista näkökulmaa esimiesten työhön, muun muassa vallan ja vastuun osalta.

Esimiehen kyky motivoida ja sitouttaa työntekijöitä työhön ja muutokseen ovat tärkeitä taitoja. Osallistava johtaminen voidaan nähdä yhtenä tällaisena vaihtoehtona, jotta tähän päästään. Aikaisemmassa tutkimuksessa on tullut esille, että työntekijät kokevat esimerkillä johtavien esimiesten edistävän myönteistä ja kehittävää ilmapiiriä (Anonson ym. 2014). Tässä tutkimuksessa nousee vahvasti esille esimiesten esimerkillä johtaminen olennaisena osana osallistavaa johtamista ja organisaatiokulttuurin muutoksen edistämistä. He kokivat pystyvänsä tukemaan paremmin työntekijöitä muutoksessa, kun he ovat itse mukana näyttämässä esimerkkiä. Osallistavassa johtamisessa esimiehet haluavat osallistaa työntekijöitä toimintaan ja päätöksentekoon sekä edistää työntekijöiden mahdollisuutta itsenäisempään työhön yhdessä tiimin kanssa, johon kuuluu työntekijöiden lisäksi myös esimies (Ott & Ross 2014).

Tutkimustuloksissa nousee esille yksittäisten yksilöiden merkitys organisaatiokulttuurin muutokselle. Mielenkiintoista on se, mikä on yksittäisten työntekijöiden, yksilön valta ja vastuu organisaatiokulttuurin muutoksessa. Tutkimustuloksissa korostuu se, että yksittäisillä työntekijöillä voi olla iso rooli organisaatiokulttuurin muutoksessa.

Esimiesten kokemuksissa on selkeästi nähtävillä se, että työntekijöiden yksilöllisyys on huomioitava muutoksessa ja osallistavassa johtamisessa. Yksilöllä on valtaa organisaatiokulttuurin muutoksessa niin, että omaksuttu henkilökohtainen asenne ja kokemus vaikuttavat koko yhteisöön tai jopa koko organisaatioon. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että organisaatiokulttuurin muutokseen tarvitaan avainhenkilöitä, jotka ovat eturintamassa edistämässä muutosta ja samalla vetämässä mukaan myös työyhteisöä. On siis tärkeää tunnistaa erilaisia yksilöitä ja heidän asenteitaan muutokseen. (Fisher & Hubbard 2015, Allen-Gilliam ym. 2016, Riley ym. 2016.) Toisaalta niin tämän tutkimuksen tuloksena kuin myös aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu, että organisaatiokulttuurin muutokseen ei riitä yksittäisten työntekijöiden ja esimiesten työpanos, vaan siihen tarvitaan suurempi joukko, joka osallistuu ja jolla on valtaa toiminnan kehittämiseen ja muutoksen toteuttamiseen (Bogue ym. 2009).

Tässä tutkimuksessa esille nousee myös eri ammattiryhmien keskinäiset valtasuhteet. Tuloksissa korostuu tarve nostaa hoitotyön näkökulmaa enemmän esille ja samalle tasolle muiden vahvojen ammattiryhmien kanssa. Nämä eri ammattiryhmien väliset jännitteet on erittäin tärkeä huomioida osallistavassa johtamisessa ja organisaatiokulttuurin muutoksessa. Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen sekä opettelu nousevat esille tässäkin tutkimuksessa. Työntekijöiden osallistamisella muutokseen on iso vaikutus tunteeseen, että he ovat tärkeä osa yhteisöä (Murray ym. 2012). Tasavertaisuus esimiehen ja työntekijöiden sekä eri ammattiryhmien välillä koettiin tässä tutkimuksessa merkitykselliseksi, kuten myös aikaisemmassa tutkimuksessa. Tämä on myös tärkeää tuoda esille työyhteisössä. (Mahoney & Jackson 2016.) Esimiesten kokemuksissa tuli esille kokeneiden työntekijöiden, mutta myös uusien työntekijöiden merkitys organisaatiokulttuurin muutokselle. Sekä kokemuksella että kokemattomuudella on omat etunsa ja haasteensa muutoksen pyönteissä. (Cleary ym. 2012.)

Tutkimustuloksista nousee vahvasti esille tarve hierarkian ja muodollisen organisaatorakenteen väljentämiselle, jotta työntekijöiden aito osallistaminen ja organisaatiokulttuurin muutosten sujuvoituminen mahdollistuisi. Organisaation rakenteita tulisi avata, mikä mahdollistaisi joustavamman muutoksen. Toisaalta esille tulee näkökulma, jossa osallistavalla johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation

rakenteisiin. Voidaan sanoa, että kun työntekijöillä on entistä enemmän valtaa organisaatiokulttuurin muutoksessa, tapahtuu muutos organisaatorakenteiden sisällä. On tärkeää huomata, että sillä voi olla laajempiakin vaikutuksia organisaation tai jopa yhteiskunnan tasolla terveydenhuollon organisoitumiseen ja perinteiseen hierarkiaan. Organisaatiossa tarvitaan vapautta kokeilla erilaisia toimintatapoja ja mahdollisuuksia ajatella uudella tavalla. Perinteinen hierarkkinen terveydenhuollon organisaatio ei tätä mahdollista tarpeeksi selvästi; tarvitaankin uudenlaista ajattelua organisaation jokaisella tasolla. Terveydenhuollon ollessa jatkuvien muutosten ja kompleksisuuden ympäröimänä uudistuminen ja toiminnan modernisointi ovat varmasti tarpeellisia. Lopuksi voidaan todeta, että tutkimustuloksista rakentuu kuva siitä, että osallistavaa johtamista tarvitaan vastaamaan nykyaikaisiin haasteisiin. Se nähdään organisaatiokulttuurin muutoksen ja työn kehittämisen edellytyksenä, kun tavoitteena ovat entistä potilaskeskeisemmät ja laadukkaammat palvelut. Aikaisemmassa tutkimuksessa on noussut esille se, että osallistava johtaminen onnistuakseen tarvitsee valtaa niin esimiehille kuin myös työntekijöille. On myös todettu, että johtaminen ja organisaatiokulttuuri ovat suorassa yhteydessä siihen, miten valtaa käytetään organisaation eri tasoilla. (Bogue ym. 2009.)

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen, joten myös diskurssianalyttisen tutkimuksen, luotettavuuden tarkastelu koskee koko tutkimusprosessia ja sen aikana tehtyjä valintoja suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tehtyjä valintoja tarkastellaan myös suhteessa valittuun tutkimusmenetelmään, jolla määritellään sitä, mikä on tutkimuksen sisällön suhde valittuun tutkimusperinteeseen. (Polit & Beck 2017.) Tässä tutkimuksessa on pyritty tuomaan esille mahdollisimman tarkasti ja huolellisesti tutkimuksen eri vaiheet ja tehdyt valinnat perusteluineen. Tutkimuksen sisällön arvioiminen on tärkeää, koska se lisää tutkimuksen ja tutkimusmenetelmän uskottavuutta (Denzin & Lincoln 2018).

Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa ei tavoitella tehdyille tulkinnoille yleispätevän totuuden statusta. Diskursseja ei voida koskaan tutkia kokonaan, ja analyysin ollessa tulkinnallinen ei kaikkea voida tutkia eikä pyritäkään tutkimaan läpikotaisin. Diskurssianalyysissä pyritään kuvaamaan ja tulkitsemaan ilmiöitä ja tuomaan esille yksi näkökulma siitä. Diskurssianalyttisen tutkimuksen luotettavuutta tulee kuitenkin pohtia

ja esittää sille perusteluita koko tutkimuksen ajalta. (Phillips & Hardy 2002, Juhila & Suoninen 2016.)

Diskurssianalyysin luotettavuutta arvioitaessa on myös olennaista tuoda esille tutkijan oma rooli ja asema suhteessa tutkimukseen ja sen diskursseihin. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, Juhila 2016). Tutkijalla on useita eri positioita tutkimuksen eri vaiheissa. Diskurssianalyysissa tutkijan toiminta on vuorovaikutuksellista jo hänen kuunnellessaan aineiston puhetta ja tekstiä. Hän myös keskustelee aineiston kanssa läpi koko tutkimuksen. Vuorovaikutus kattaa myös laajemman näkökulman tutkijan suhteesta aikaisempiin tutkimuksiin. Myös oma tutkimus on vuorovaikutuksessa sen yleisön kanssa. (Juhila 2016.) On siis tärkeää, että tutkija kuvaa itsensä tutkijana ja avaa sitä, miten on itse osallisena tutkimuksen eri osissa. Toisin sanoen tutkija tuottaa tutkimusta luodessaan omaa diskurssiaan, joka vaikuttaa tutkimukseen laaja-alaisesti. Tutkijan oma positio ja elämänhistoria sekä kokemukset vaikuttavat siihen, miten hän näkee ja kuulee sekä tuottaa diskursseja. Tästä syystä tutkijan on tärkeää reflektoida kriittisesti tutkimustuloksiaan ja omaa kielenkäyttöään. (Juhila 2016, Juhila & Suoninen 2016.)

Tutkijana minulla on oma subjektiivinen suhde tutkittavaan ilmiöön, organisaatiokulttuurin muutokseen ja osallistavaan johtamiseen; minulla on omat kokemukset tutkittavasta ilmiöstä. Olen pyrkinyt ymmärtämään tämän suhteen merkityksen tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimusta tehdessäni kävin jatkuvaa vuoropuhelua aineiston kanssa valitsemastani näkökulmasta käsin. Aineisto johdatteli minua analyysin tekemisessä; näin aineisto vei tutkimusta tiettyyn suuntaan. Tällöin olin tulkitsijan positiossa. (Juhila 2016.) Tutkijana olen pyrkinyt refleктоimaan omaa asemaani suhteessa tutkimukseen sen jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksen organisaatio ja konteksti ovat minulle tuttuja entuudestaan, ja olenkin pyrkinyt tarkastelemaan omia käsityksiäni ja ennakko-odotuksiani analyttisesti ottaen ne huomioon tutkimusta tehdessäni. Tällä on kuitenkin voinut olla tutkimuksen luotettavuutta heikentävä vaikutus. Olen pyrkinyt huomioimaan diskursseja analysoidessani myös sellaisia asioita, jotka tuntuivat itsestä epäolennaisilta tai yllättäviltä. Toisaalta ilmiön, organisaation ja kontekstin tuttuus ovat voineet myös vaikuttaa niin, että olen päässyt reilusti pintaa syvemmälle kriittistä diskurssianalyysia tehdessäni.

Diskurssianalyttisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkimus ja tutkijan tulkinnat perusteluineen tuodaan näkyville lukijoille aineistokatkelmien ja tutkijan tulkintojen avulla. Tällöin lukija voi arvioida kriittisesti tutkimuksen luotettavuutta. (Juhila & Suoninen 2016.) Olen pyrkinyt tutkimuksessa tuomaan kattavasti esille yleiseen arviointiin tekemäni tulkinnat aineistokatkelmineen. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida vertaamalla saatuja tutkimustuloksia aikaisempiin tutkimuksiin. Tällöin voidaan puhua tutkimustulosten kumuloitumisesta. Tulosten vertailussa keskenään on pyrkimysnä, että vain samankaltaisen teoreettisen viitekehyksen omaavia tutkimuksia suhteutetaan toisiinsa. (Juhila & Suoninen 2016.) Tutkimuksessani olevat aikaisemmat tutkimukset ovat suurimmilta osin terveydenhuollon kontekstissa tuotettuja, ja ne käsittelevät organisaatiokulttuurin muutosta ja osallistavaa johtamista. Tutkimuksien analyysimenetelmien kirjo on runsas. Joukossa on myös muutama diskurssianalyttinen tutkimus.

Keskustelijan positiossa mahdollistui diskurssien kriittinen tarkasteleminen. Tällöin olen pyrkinyt tarkastelemaan sitä, miten esimiehet tuottavat puheessaan organisaatiokulttuurin muutoksessa tapahtuvaa osallistavan johtamisen merkitystä. Tutkimuksellani osallistun julkiseen keskusteluun kyseisistä ilmiöistä. Kriittisyys nousee analyysistä ja mahdollistaa osallistumisen keskusteluun omien argumentaatioideni kautta. Keskustelijan position lisäksi esillä oli myös asianajajan positio. Tutkijana olen sitoutunut muutokseen. Tutkimuksen aikana pohdin myös sitä, miten todellisuus voisi rakentua uudella tavalla. Kriittisessä diskurssianalyysissä erilaiset valtasuhteet olivat vahvasti esillä; pyrinkin tuomaan näkyväksi erilaisia valtasuhteita ja kielellisen vallankäytön olemassaolon. (Juhila 2016.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan myös tutkimustulosten johdonmukaisuudella ja yhtenäisyydellä eli tällöin tarkastellaan tutkimuksen koherenssia. Tutkimuksessa koherenssi saavutetaan, kun analyysissä ja diskurssissa olevat näkökulmat ovat keskenään tasapainossa. (Jørgensen & Phillips 2002.) Tutkimusta tehdessäni olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen luotettavuutta tekemällä valintoja sekä toteuttamaan tutkimusta niin, että ne soveltuvat organisaatiokulttuurin muutoksen ja osallistavan johtamisen tutkimiseen.

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla kohdeorganisaation esimiehiä, jotka ovat osallistuneet organisaatiokulttuurin muutosprosessiin, jossa on toteutettu osallistavaa johtamista. Kyseessä on tuotettu aineisto, joka on syntynyt tutkijan toiminnan kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että vuorovaikutuksellisessa haastattelutilanteessa tuotettu aineisto on jo itsessään väritynyt tutkijan vaikutuksesta. Toisin sanoen tutkija on myös mukana luomassa merkityksiä tutkittavasta ilmiöstä jo aineiston keruuvaiheessa. Haastattelun vuorovaikutuksellisuus voi olla myös tutkimuksen voimavara, jos se tuottaa rikasta aineistoa tutkimuksen käytettäväksi. Haastattelija voi myös vaikuttaa ilmiön tuottamiseen ja merkityksellistämiseen sillä, kuinka paljon hän kyselee ja johdattelee haastateltavaa. Laadullisen tutkimuksen haastatteluissa pyritään yleensä vähäiseen johdattelevuuteen. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.) Käytin tässä tutkimuksessa puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua liiallisen johdattelemisen välttämiseksi. Teemahaastattelussa haastattelun teemat eli aihealueet ovat tiedossa, ja ne ovat kaikille samat, mutta tarkkoja kysymyksiä tai järjestystä ei ole. (Hirsjärvi & Hurme 2010). Pyrin tietoisesti välttämään liiallista johdattelemista haastatteluissa ja pyrin aktiivisen kuuntelijan rooliin.

Saatu aineisto oli runsas; se koostui kymmenen esimiehen haastatteluista. Haastattelujen jälkeen litteroin eli purin aineiston kirjalliseen muotoon. Oma perehtyneisyyteni aineistoon kasvoi aineiston purkamisen ja analyysin eri vaiheissa. Aineiston syvällinen tuntemus muodostui tutkimuksen eri vaiheiden aikana, ja tämä parantaa osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. (Niemi ym. 2006.) Lisäksi kyseessä on kokonaistutkimus, mikä osaltaan parantaa luotettavuutta, koska kaikki saatavilla oleva perusjoukko on pystytty haastattelemaan (Polit & Beck 2017). Luotettavuutta on pystytty parantamaan myös tehdyllä esihaastattelulla (Hirsjärvi & Hurme 2010).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pohtia myös tutkijan tekemien valintojen kautta. (Denzin & Lincoln 2018). Mahdollisuuksia laadullisen tutkimuksen tekemiseen on lukuisia niin aineiston keruumenetelmien kuin analyysimenetelmien kohdalla. Aineistonkeruumenetelmänä esimiesten kirjalliset tuotokset olisivat voineet tuottaa erilaista, ehkä jopa vielä syvällisempää materiaalia. Myös narratiivinen analyysi olisi voinut sopia kulttuurinäkökulman tarkasteluun. (Denzin & Lincoln 2018.) Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin tutkijalle tutusta organisaatiosta. Keräämällä aineisto tutkijalle tuntemattomasta organisaatiosta tai laajemmin useammista

erikoissairaanhoidon organisaatioista tutkimuksen tulokset olisivat ehkä saaneet lisää syvyyttä ja kattavuutta. Tutkimuksen tekijänä olen aloittelija; se on todennäköisesti vaikuttanut luotettavuuteen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Diskurssianalyysi on ollut haastava analyysimenetelmä kokemattomalle tutkijalle, mutta myös hyvin antoisa. Analyysivaihe vei paljon aikaa, ja sen edetessä sain uusia oivalluksia siitä, miten olisi hyvä edetä. Kaiken kaikkiaan tutkimus eteni yrityksen ja erehdyksen kautta tuoden aloittelevalle tutkijalle uutta oppia ja tietoa.

5.3 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan esittää seuraavat johtopäätökset:

1. Esimiesten kokemusten mukaan työntekijöiden osallistaminen organisaatiokulttuurin muutokseen on erittäin tärkeää, jotta muutoksessa voidaan onnistua. Yhdessä tekemisen ja yhteisöllisyyden merkitys korostuu osana osallistavaa johtamista. Yhteinen ymmärrys luo edellytykset sille, että voidaan organisaatiokulttuuria kehittää tavoitteellisesti.
2. Yhteisö on monimuotoinen ja moniammatillinen kokonaisuus, mikä esimiehen on tärkeä havaita ja ymmärtää. Työntekijöiden kokemus tai kokemattomuus ovat molemmat voimavaroja organisaatiokulttuurin muutoksessa. Moniammatillisuuden esimiehet kokevat sekä mahdollisuutena että haasteena osallistavassa johtamisessa.
3. Yksilöt yhteisön sisällä kokevat osallistavan johtamisen organisaatiokulttuurin muutoksessa hyvin eri tavoin, mikä esimiesten on tärkeä huomioida. Tarvitaan erilaisia johtamisen tapoja yksilön ja erilaisten tilanteiden mukaan.
4. Osallistava johtaminen on itseohjautuvuuden antamista ja myös tavoite, johon pitää pyrkiä. Työntekijät voivat olla oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Aktiivinen osallistuminen työn kehittämiseen ja organisaatiokulttuurin muutokseen voi parhaimmillaan johtaa asiantuntijuuden kehittymiseen ja ammattitaidon syventymiseen.
5. Esimiehet kokevat itsensä esimerkin näyttäjinä, jotka voivat omalla toiminnallaan ja puheellaan luoda uudenlaista maaperää muutokselle. Heidän täytyy olla valmiita

samaan, mitä he työntekijöiltä vaativat. Esimiehen antama tuki työntekijöille on merkityksellistä, kuten myös heidän saamansa tuki kollegoilta ja organisaation johdolta.

6. Joustavuutta organisaatiossa tarvitaan, jotta muutos mahdollistuu. Hierarkisten rakenteiden ja byrokratian purkaminen on tärkeää, jotta saadaan tilaa uudentyyppiselle ajattelulle ja johtamiselle. Tämä muuttaa organisaation sisäisiä rakenteita, ja sillä voi olla laajempia vaikutuksia terveydenhuollon organisoitumiseen.

7. Esimiesten täytyy antaa valtaa työntekijöille, jolloin nämä voivat toimia aktiivisina ja vastuullisina toimijoina organisaatiokulttuurin muutoksessa. Toisaalta esimiehet voivat toimia taustavaikuttajina antaen tilaa työntekijöille. Esimiestyö muuttuu voimasuhteiden muuttuessa. Tämä tuo uudenlaista näkökulmaa, mutta myös jännitteitä esimiesten ja työntekijöiden välisiin suhteisiin.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia työntekijöiden kokemuksia osallistavasta johtamisesta organisaatiokulttuurin muutoksessa diskurssianalyysin avulla. Tällöin olisi mahdollisuus saada syvällisempää tietoa osallistavasta johtamisesta myös toisesta näkökulmasta ja tämän merkityksestä organisaatiokulttuurin muutokselle. Myös organisaation johdon kokemukset samasta ilmiöstä olisivat mielenkiintoisia erityisesti vallan jakamisen näkökulmasta. Mielenkiintoisena jatkotutkimuskohteena voisi olla myös uudentyypisten johtamistyylien, kuten autenttisen johtamisen, soveltuminen jäykän hierarkisiin isoihin organisaatioihin, joissa voi olla vahvoja rajoituksia muun muassa lakiin perustuen.

LÄHTEET

- Allan HT, Brearley S, Byng R, Christian S, Clayton J, Mackintosh M, Price L, Smith P & Ross F (2014) People and Teams Matters in Organizational Change: Professionals' and Managers' Experience of Changing Governance and Incentives in Primary Care. *Health Services Research* 49(1): 93-112.
- Allen-Gilliam J, Kring D, Graham R, Freeman K, Swain S, Faircloth G & Jenkinson B (2016) The Impact of Shared Governance Over Time in a Small Community Hospital. *The Journal of Nursing Administration* 46(5): 257-264
- Alvesson M & Kärreman D (2000) Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations* 53(9): 1125-1149.
- Anderson E. F. (2011) A case for measuring governance. *Nursing Administration Quarterly* 35(3). 197-203
- Anonson J, Walker M E, Arries E, Maposa S, Telford P & Berry L (2014) Qualities of exemplary nurse leaders: perspectives of frontline nurses. *Journal of Nursing Management* 22: 127-136.
- Aroh D, Occhiuzzo D & Douglas C (2011) Blueprint for nursing leadership. Creating a culture of accountability. *Nursing Administration Quarterly* 35(3). 189-196.
- Balogun J, Jacobs C, Jarzabkowski P, Mantere S & Vaara E (2014) Placing Strategy Discourse in Context: Sotiomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies* 51(2): 175-201.
- Bieber P & Joachim H (2016) Shared Governance: A Success Story. *Nurse Leader* february: 62-66.
- Blegen N E & Severinsson E (2011) Leadership and management in mental health nursing. *Journal of Nursing Management* 19: 487-497.
- Bogo M, Paterson J, Tufford L & King R (2011). Supporting front-line practitioners' professional development and job satisfaction in mental health and addiction. *Journal of interprofessional care* 25: 209-214.
- Bogue R J, Lindell Joseph M & Leibold C (2009) Shared governance as vertical alignment of nursing group power and nurse practice council effectiveness. *Journal of Nursing Management* 17: 4-14.
- Boomer C & McCormack B (2010) Creating the conditions for growth: a collaboration practice development programme for clinical nurse leaders. *Journal of Nursing Management* 18. 633-644.
- Booth B. J., Zwar N. & Harris M. (2010) A complexity perspective on health care improvement and reform in general practice and primary health care. *Australian Journal of Primary Health* 16 (1). 29-35.
- Boyal A & Hewison A (2016) Exploring senior nurses' experiences of leading organizational change. *Leadership in Health Services* 29 (1): 37-51.
- Bowers L (2018) The Safewards Model
<http://www.safewards.net/images/pdf/Safewards%20model.pdf> Luettu 19.5.2019
- Burkman K, Sellers D & Batcheller J (2012) An Integrated System's Nursing Shared Governance Model. A System Chief Nursing Officer's Synergistic Vehicle for Leading a Complex Health Care System. *Nursing Administration Quarterly* 36(4): 353-361.
- Cleary M, Horsfall J, O'Hara-Aarons M & Hunt G E (2012) Leadership, support and acknowledgement of registered nurses work in acute mental health units. *International Journal of Mental Health Nursing* 21: 445-452.

- Dechairo-Marino AE, Raggi ME, Mendelson S G, Highfield M E F & Hess R G (2018) Enhancing and Advancing Shared Governance Through a Targeted Decision-Making Redesign. *The Journal of Nursing Administration* 48(9): 445-451.
- Denzin N K & Lincoln Y S (2018) *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 5th edition. United States of America. SAGE Publications Inc.
- Dickson C A W & Coulter Smith M A (2013) Time for change in community nursing? A critique of the implementation of the Review of Nursing in the Community across NHS Scotland. *Journal of Nursing Management* 21: 339-350.
- Eldor L & Vigoda-Gadot E (2017) The nature of employee engagement: rethinking the employee-organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management* 28(3): 526-552.
- Fairclough N (1992) Discourse and text: linguistic and intertextual analysis within discourse analysis. *Discourse & Society* 3(2): 193-217.
- Fairclough N (2002) *Miten media puhuu*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Fairclough N (2005) Peripheral Vision: Discourse Analysis in Organization Studies: The case for Critical Realism. *Organization Studies* 26(6): 915-939.
- Fairclough N (2010) *Critical Discourse Analysis. The Critical Study of Language*. 2nd edition. Malaysia. Pearson education limited.
- Fisher C A & Hubbard M L (2015) Extending evidence through shared governance. *Nursing Management* July: 16-18.
- Garcia-Sierra R, Fernández-Castro J & Martínez-Zaragoza F (2016) Work engagement in nursing: an integrative review of the literature. *Journal of Nursing Management* 24: E101-E111.
- Giambra B, Morath H & Morris E (2018) Meaningful participation and effective communication in shared governance. *Nurse Leader* 2: 48-53.
- Hakulinen H, Lammintakanen J & Rissanen S (2012) Terveystieteen tutkimus 2000-2010 – kirjallisuuskatsaus. *Hallinnon tutkimus* 31(1): 19-35.
- Hatch M J & Cunliffe A L (2013) *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford. Oxford university press.
- Hess R (2014) Implementing Shared Governance: No Turning Back. *Nurse Leader* august: 40-42.
- Hirsjärvi S & Hurme H (2010) *Teemahaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna. Raamatutrukikoda.
- Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P (2015) *Tutki ja kirjoita*. Porvoo. Bookwell Oy.
- Hofstede G (2003) *Cultures and organizations. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. Software of the Mind*. London. Profile books LTD.
- Holm A L & Severinsson E (2010) The role of the mental health nursing leadership. *Journal of Nursing Management* 18: 463-471.
- Huhtala H (2006) *Organisaatiotutkimuksen nykysuuntauksia*. Teoksessa: Kivistö S, Ahola K & Vartia M (toim.) *Työterveyspsykologia*. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Ingelsson P, Bäckström I & Snyder K (2018) Strengthening quality culture in private sector and health care. What can we learn from applying soft measures? *Leadership in Health Services* 31(3): 276-292.
- Jokinen A & Juhila K (2016) *Diskurssianalyysin kuvakulmat*. Teoksessa: Jokinen A, Juhila K & Soininen E (toim.) *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tallinna. Tallinn Raamatutrukikoda.
- Jokinen A, Juhila K & Soininen E (2016) *Diskurssianalyysin kuvakulmat*. Teoksessa: Jokinen A, Juhila K & Soininen E (toim.) *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tallinna. Tallinn Raamatutrukikoda.

- Jørgensen M & Phillips L (2002) *Discourse Analysis as Theory and Method*. London. Sage Publications.
- Joseph M & Bogue R J. (2018) C-suite Roles and Competencies to Support a Culture of Shared Governance and Empowerment. *The Journal of Nursing Administration* 48(7/8): 395-399.
- Juhila K (2016) Metodiset työkalut liikkeessä. Teoksessa: Jokinen A, Juhila K & Soininen E (toim.) *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tallinna. Tallinn Raamatutrükikoda.
- Juhila K (2016) Reflektio ja vakuuttavuus. Teoksessa: Jokinen A, Juhila K & Soininen E (toim.) *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tallinna. Tallinn Raamatutrükikoda.
- Juhila K & Suoninen E (2016) Reflektio ja vakuuttavuus. Teoksessa: Jokinen A, Juhila K & Soininen E (toim.) *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tallinna. Tallinn Raamatutrükikoda.
- Juuti P (2013) *Jaetun johtajuuden taito*. Juva. Bookwell Oy.
- Juuti P & Virtanen P (2009) *Organisaatiomuutos*. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Kananen J (2017) *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
- Kanerva A, Lammintakanen, J & Kivinen, T (2013) Patient safety in psychiatric inpatient care: a literature review. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* 20: 541-548.
- Khan B P, Quinn Griffin M T & Fitzpatrick J J (2018) Staff nurses' Perceptions of Their Nurse Managers' Transformational Leadership Behaviours and Their Own Structural Empowerment. *The Journal of Nursing Administration* 48(12): 609-614.
- Kwon W, Clarke I & Wodak R (2014) Micro-Level Discursive Strategies for Constructing Shared View around Strategic Issues in Team Meetings. *Journal of Management Studies* 51(2): 265-290.
- Lott T F (2016) Preparing Clinical Nurses for Shared Governance Leadership Roles. *Nurse Leader* december: 403-408.
- Mahoney J S & Jackson J M (2016) The Pathway to Excellence Experience. *One Psychiatric Hospital's Journey*. *Nursing Administration Quarterly* 40(3): 255-261.
- Mayers M, Parchen D, Geraci M, Brenholtz R, Knisely-Carrigan D & Hastings C (2013) Using a Shared Governance Structure to Evaluate the Implementation of a New Model of Care. *The Journal of Nursing Administration* 43(10): 509-516.
- Makkonen P, Putkonen A, Korhonen J, Kuosmanen L & Kärkkäinen J (toim.) (2016) *Pakon käytön vähentäminen ja turvallisuuden lisääminen psykiatrisessa hoidossa*. Työpaperi 35/2016. Helsinki. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131697/URN_ISBN_978-952-302-751-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Monforto K, Figueroa-Altmann A, Stevens C, Thiele K & Ely E (2012) Time Changes for Scheduled Nursing Assessments: Impact on Clinical Decisions and Patient Discharge. *Journal of Pediatric Nursing* 27: 26-33.
- Murray S, Magill J & Pinford M (2012) Transforming culture in the critical care environment-the building block of the journey. *International Practice Development Journal* 2(1): 1-14.
- Nelson-Brantley H V & Ford D J (2017) Leading change: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing* 73(4): 834-846.

- Newman A, Rose P S & Teo S T T (2016) The role of participative leadership and trust-based mechanism in eliciting intern performance: evidence from china. *Human Resource Management* 55(1): 53-67.
- Niemi A, Paasivaara L & Kyngäs H (2006) Diskurssianalyysi hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 18(2): 81-89.
- Ott J & Ross C (2014) The journey toward shared governance: the lived experience of nurse managers and staff nurses. *Journal of Nursing Management* 22: 761-768.
- Phillips N & Hardy C (2002) *Discourse Analysis Investigating Processes of Social Construction*. Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods vol. 50. Kalifornia. Thousand Oaks.
- Pietikäinen S & Mäntynen A (2009) *Kurssi kohti diskurssia*. Tallinna. Raamatutrükikoda.
- Polit D F & Beck C T (2017) *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice*. 10th edition. Wolters Kluwer.
- Potter J & Wetherell M (1987) *Discourse and social psychology beyond attitudes and behaviour*. Bristol. J. W. Arrowsmith Ltd.
- Pynnönen A (2013) *Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen*. Working paper N:o 379/2013. Jyväskylän Yliopisto.
- Remes L (2018) *Diskurssianalyysin kolmen traditiota*. Luetu 19/11/2018.
<https://metodix.fi/2014/05/19/remes-diskurssianalyysin-kolme-traditiota/>
- Riley B H, Dearmon V, Mestas L & Buckner E B (2016) Frontline Nurse Engagement and Empowerment. Characteristics and Processes for Building Leadership Capacity. *Nursing Administration Quarterly* 40(4): 325-333.
- Salmela S, Eriksson K & Fagerström L (2013) Nurse Leaders' Perceptions of an approaching Organizational Change. *Qualitative Health Research* 23(5): 689-699.
- Salmela S, Eriksson K & Fagerström L (2012) Leading change: a three-dimensional model of nurse leaders' main tasks and roles during a change process. *Journal of Advanced Nursing* 68(2): 423-433.
- Sanares-Carreón D (2016) From Catepillars to Butterflies. Engaging Nurse Leaders in Evidence-Based Practice Reform. *Nursing Administration Quarterly* 40(2): 173-181.
- Schein E H (1991) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Schraeder M, Tears R.S. & Jordan M. H. (2005) Organizational culture in public sector organizations. Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal* 26 (6): 492-502.
- Schuller K. A., Kash, B. A. & Gamm L. D. (2015) Studer Group's evidence-based leadership initiatives. Comparing success and sustainability in two health systems. *Journal of Health Organization and Management* 29(6): 684-700.
- Siltaoja M & Vehkaperä M (2011) *Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa*. Teoksessa: Puusa A & Juuti P (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat*. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Kärkihankkeet ja säädösvalmistelut. [www-dokumentti. http://stm.fi/hankkeet](http://stm.fi/hankkeet). Luetu 2017/10/27.
- Stenvall J & Virtanen P (2012) *Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen: kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet*. Helsinki. Tietosanoma.
- Sullivan S, Norris M R, Brown L M & Scott, K J (2017) Nurse manager perspective of staff participation in unit level shared governance. *Journal Nursing Management* 25: 624-631.

- Tappen R M, Wolf D G, Rahemi Z, Engstrom G, Rojido C, Shutes J M & Ouslander J G (2017) Barriers and Facilitators to Implementing a Change Initiative in Long-Term Care Using the INTERACT Quality Improvement Program. *The Health Care Manager* 36(3): 219-230.
- TENK (2012) Hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.
- Thomas R, Sargent L D & Hardy C (2011) Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. *Organization Science* 22(1): 22-41.
- Urden L, Ecoff L, Baclig J & Gerber C (2013) Staff Nurse Perceptions of the Magnet Journey. *The Journal of nursing administration* 43(7/8): 403-408.
- Uvhagen H, Hasson H, Hansson J & Von Knorring M (2018) Leading top-down implementation processes: a qualitative study on the role of managers. *BMC Health Services Research* 18 (562): 1-9.
- Vlayen A, Hellings J, Claes N, Peleman H & Schrooten W (2012) A nationwide hospital survey on patient safety culture in Belgian hospitals: settings priorities at the launch of a 5-year patient safety plan. *BMJ Quality and Safety* 21:760-767.
- Whitt M, Baird B, Wilbanks P & Esmail P (2011) Tracking Decisions With Shared Governance. *Nurse Leader* december: 53-55
- Wodak R, Kwon W & Clarke I (2011) 'Getting people on board': Discursive leadership for consensus building in team meetings. *Discourse & Society* 22(5): 592-644.

Organisaatiokulttuuri ja toiminnan taustalla olevat perusoletukset

Miten määrittelisit organisaatiokulttuurin?

Miten koet ja näet sen?

Minkälaisia oletuksia organisaatiossa on toimintaan liittyen?

Minkälaisissa tilanteissa nämä oletukset tulevat selkeästi esille?

Arvot ja niiden yhteys toimintaan

Mitkä ovat mielestäsi organisaation keskeisimmät arvot?

Miten arvot näkyvät organisaation toiminnassa?

Miten koet Safewards -toimintamallin vaikuttavan arvoihin?

Safewards -interventioiden merkitys (Artefaktit ja symbolit)

Mitä merkitystä interventioilla on organisaatiokulttuurille?

Miten interventiot haittaavat organisaatiomuutosta?

Miten interventiot todentavat muutosta?

Millaiset toimet edistävät mielestäsi organisaatiokulttuurin muutosta?

Henkilökunnan osallistaminen muutokseen

Mitä merkitystä henkilökunnan osallistamisella on organisaatiokulttuurin muutoksessa?

Mitä mielestäsi osallistava johtaminen tarkoittaa?

Mitkä ovat osallistamisen edut organisaatiokulttuurin muutoksessa?

Mitkä ovat osallistamisen haitat organisaatiokulttuurin muutoksessa?

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

Minua on pyydetty osallistumaan lähiesimiesten kokemuksia organisaatiokulttuurin muutoksesta ja osallistavasta johtamisesta tutkimukseen.

Olen perehtynyt edellä olevaan selvitykseen ja saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Olen myös saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Selvitykset antoi Mari Jokiniemi. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita tutkimukseen osallistumista.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Minulla on oikeus milloin tahansa tutkimuksen aikana ja syytä ilmoittamatta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen tai peruuttaa suostumukseni tutkimukseen. Tutkimuksen keskeyttämisen tai suostumuksen peruuttamisen jälkeen tutkimusta varten antamaani tietoa ei tulla käyttämään tutkimukseen liittyvissä julkaisuissa.

Allekirjoituksellani vahvistan, että osallistun tässä asiakirjassa kuvattuun tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkittavaksi.

Allekirjoitus

Päiväys

Nimen selvennys

Suostumus vastaanotettu

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus

Päiväys

Nimen selvennys

Tästä asiakirjaa on tehty kaksi kappaletta, toinen tutkijalle arkistoitavaksi ja toinen tutkittavalle.

HAASTATTELUKUTSU

Olen Oulun yliopiston terveystieteiden opiskelija ja teen parhaillaan pro gradu - tutkielmaa, jonka tarkoituksena on kuvata lähiesimiesten kokemuksia osallistavasta johtamisesta organisaatiokulttuurin muutoksessa. Tavoitteena on ymmärtää lähiesimiesten mahdollisuuksia edistää organisaatiokulttuurin muutosta ja osallistavan johtamisen merkitystä siihen. Työni taustalla on (kohdeorganisaatiossa) aloitettu Safewards-toimintamallin käyttöönotto osallistavan johtamisen keinoin. Tutkimukseen pyydetään mukaan lähiesimiehiä, jotka ovat mukana Safewards-toimintamallin käyttöönotossa interventiodien vastuuryhmien koollekutsujina.

Pyytäisin Teitä haastateltavakseni. Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisenne tai peruuttaa suostumuksenne syytä ilmoittamatta milloin tahansa tutkimuksen aikana. Jos Teillä on kysyttävää, voitte olla yhteydessä tutkijaan Mari Jokiniemeen. Jos päätätte osallistua tutkimukseen, Teitä pyydetään allekirjoittamaan viimeisellä sivulla oleva suostumus.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna, johon osallistuminen kestää noin tunnin verran. Haastattelu tullaan nauhoittamaan ja litteroimaan analysointia varten. Haastattelut ovat luottamuksellisia, ja lopullisesta työstä ei voi tunnistaa vastaajien henkilöllisyyttä. Tutkimuksen jälkeen aineisto arkistoidaan luottamuksellisesti. Haastattelu sovitaan Teille sopivana ajankohtana tammikuu 2019 - helmikuu 2019 välisenä aikana. Haastattelu voidaan toteuttaa työpaikalla työaikanaanne.

Arvostaisin suuresti osallistumistanne. Vastaattehan pyyntööni 29.1. 2019 mennessä.

Lisätietoja

Jos Teillä on kysyttävää tutkimuksesta, voitte olla yhteydessä tutkijaan Mari Jokiniemeen.

Yhteystiedot: